

LEVERAGING GROUP STRENGTHS TO FOSTER INNOVATION

統合レポート **2016**



INNOVATION

目次

マネジメントメッセージ

2016年5月に就任した新社長の井阪と財務経理、IRを管掌する取締役の高橋から当社の経営方針や企業価値向上に向けた戦略などをご説明します。
加えて、新経営体制になった当社への期待を4名の社外取締役が語ります。

社長メッセージ	2
財務担当役員メッセージ	8
社外取締役メッセージ	10

特集

第1特集では、セブン&アイグループの成長の牽引役である「セブンプレミアム」と「オムニ7」を通じて、グループシナジーの創出をご紹介します。
第2特集では、当社グループの基本方針である「変化への対応」を続け、持続的に成長していくための取り組みをお伝えします。

第1特集： 成長を牽引するグループシナジー	14
第2特集： 本業を通じた社会課題への対応.....	20

事業概況

ハイライトでは10年間の財務指標の推移と重要な非財務指標の推移を掲載しています。
P28以降では各事業セグメントの概況と基本戦略、重点施策をご説明します。

財務・非財務ハイライト.....	26
コンビニエンスストア事業	28
スーパーストア事業	34
百貨店事業.....	37
フードサービス事業	39
金融関連事業.....	40
通信販売事業・その他の事業	41

編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、2016年2月期の報告から統合レポートを発行することにいたしました。これまで作成していた英文のアンニュアルレポートも統合レポートに代わります。本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

将来予測に関する注記事項

このレポートには、セブン&アイ・ホールディングスの現在の計画、見込み、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは、このレポートの発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。将来の業績は、これらの記述とは大きく異なる結果となる可能性があります。従って、将来予測に関する記述は、正確であると保証されたものではありません。

経営資源とステークホルダー

当社グループの価値創造に欠かせない重要な経営資源とステークホルダーについて特に競合企業との差別化につながる仕組みに焦点を当ててお伝えします。

人材・企業風土	42
フランチャイジー	44
店舗・物流インフラ	46
メーカー・お取引先	48
地域社会	49

コーポレート・ガバナンス

当社の企業統治の体制と特徴を指名・報酬委員会や各種委員会、社外役員、役員報酬システムなどを含めてご説明します。

コーポレート・ガバナンス	50
--------------------	----

財務セクション

この報告書に記載している連結財務諸表（P56-61）は、英文版の統合レポートに掲載されている監査済連結財務諸表の和訳版であり、有限責任あずさ監査法人の監査の対象ではありません。
また、米ドル表示金額は、国外の利用者の便宜のために2016年2月29日現在のおおよその為替レートである1米ドル=114円を用いて参考値として円貨額を換算したものです。

連結財務諸表	56
株式・格付情報	62

SRI（社会的責任投資）への組み入れ（2016年7月末現在）

「Dow Jones Sustainability World Index」は1999年に初のグローバルな持続可能性ベンチマークとして開始され、RobecoSAMとS&P Dow Jonesによって提供されています。当シリーズは経済・環境・社会の観点から、世界のリーディングカンパニーのパフォーマンス推移を測定しています。
当社は、アジア・太平洋地域を対象にした「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定されています。



「FTSE4Good」は、ロンドン証券取引所の100%子会社であるFTSEグループが提供する株価指標です。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点から評価の高い企業を選出され、構成銘柄となります。国内上場企業は176社（2015年12月現在）が選定され、当社はその1社に選定されています。



「MS-SRI（モーニングスター社会的責任投資株価指数）」は、モーニングスター株式会社が開発した国内初の社会的責任投資株価指数です。国内上場企業の中から社会的側面で優れた企業と評価される150社で構成されており、当社もその1社に選定されています。



財務情報の詳細については、当社ウェブサイトに掲載している有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://www.7andi.com/ir/library/secrepo.html>

ESG情報の詳細については、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。

CSRページ

<https://www.7andi.com/csr/index.html>

社長メッセージ

現場と経営が一体となって
創意工夫を積み重ねる風土を根付かせ、
社会に新しい価値を常に提案する
力強い流通サービスグループを目指します。



代表取締役社長

井阪 隆一

1980年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

新社長の経営の考え方

コンビニ飽和という声が聞かれる中、2009年から7年間、セブン・イレブン・ジャパン社長として舵取りしてきました。その7年を振り返ると、少子高齢化の進行や働く女性の増加などにより生活スタイルが徐々に変化する一方、小売店が減少するというパラドックス現象が起きていました。こうした変化に対し、コンビニエンスストアとしての社会的使命や存在価値について社内で議論を重ねた結果、「近くて便利」というコンセプトが生まれ、加盟店様も交えて全員が「近くて便利」な店舗づくりに取り組むようになりました。このコンセプトに基づいて、商品構成の見直しはもちろん、新しい商品カテゴリーに合わせた新たな什器や設備の開発、従来にない売り方の提案に取り組んできました。さらに、経営のPDCAサイクルをしっかりと回し、加盟店様、お取引先様、現場の従業員、そして経営が強く結びついたことで、2016年7月現在で48ヶ月連続の既存店売上前年クリア、営業利益5年連続最高益更新を達成できたのです。

セブン・イレブン・ジャパンの成功の大きな要因は、現場の自主的な創意工夫や、本部が現場からのボトムアップによる意見に基づいた革新的な取り組みを積み重ねてきたことによるものです。IoTなど技術的なイノベーションももちろん重要ですが、各事業会社に眠るイノベーションの種をグループ全体で集約すれば、大きな力となって、社会に新

たな価値を提供できると思います。私は、決めるべきところは果敢にかつスピード感を持って決断していきますが、同時にこれまで以上に現場から意見が湧き上がってくるよう、より闊達で風通しの良い、団結力のある組織にしたいと考えています。

2016年2月期業績の総括と2017年2月期の見通し

2016年2月期の営業収益は、前期比67億円（0.1%）増の6兆457億円、営業利益は89億円（2.6%）増の3,523億円となりました。営業利益の内訳を見ると、スーパーストア事業や百貨店事業が苦戦したものの、前期比273億円（9.9%）増と依然として力強い利益成長を見せたコンビニエンスストア事業や、ATM設置台数増加に伴う利用件数増に加え、クレジットカード事業や電子マネー事業の伸長によって前期比25億円（5.3%）増となった金融関連事業が、当社グループの営業利益を牽引しました。

2017年2月期の業績は、営業収益が前期比912億円（1.5%）増、営業利益が266億円（7.6%）増となる見込みです。コンビニエンスストア事業と金融関連事業は引き続き堅調な成長を計画しているほか、2016年2月期に思ったような成果が上がらなかった事業の収益性を改善させることで、目標を達成したいと考えています。

各事業会社に眠るイノベーションの種を
グループ全体で集約し、大きな力にしていきます。

社長メッセージ

当社グループを取り巻く事業環境の見通し

国内においては引き続き少子高齢化や単身世帯の増加、働く女性の増加などに伴い、お客様の消費行動が常に変化しています。小売店舗数減少といった社会構造の変化がより激しくなり、食の外部化ニーズの拡大とeコマースへの流れは一層加速すると見えています。また、為替相場の円高基調への転換や、2019年10月に予定されている消費税の増税などによる先行きの不透明感が増し、お客様の商品に対する価格と価値を見る目はますます厳しくなっています。

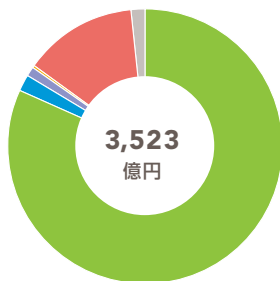
一方、今後の事業環境を見通すうえで、モノ視点ではなくコト視点でトレンドを捉えていくことがポイントとなります。例えば、おつまみの代表と言えるナッツ類ですが、健康ブームからナッツが持つ栄養素に注目が集まっており、今は朝食時に食べる人が増えてきています。この「コト」に着目し、陳列は珍味や酒類の近くではなく、むしろシリアルやヨーグルトの隣に置くことで、売上は従来と比べて大きく伸びるわけです。社会構造の変化と、お客様の意識・行動の変化という2つの変化をしっかりと把握できれば、私たちが提案すべき商品・サービスの可能性は無限にあると考えています。



これからの経営課題

利益創出の比重がコンビニエンスストア事業と金融関連事業に偏り過ぎており、これら以外の事業領域が弱いことが大きな課題です。効率的な資源配分、特に成長分野への投資は非常に重要と認識しています。不振事業については仮説・計画が間違っていれば修正しますが、PDCAサイクルを的確に回しているにもかかわらず業績が上がらないということになれば、資源再配分についても決断せざるを得ません。ただし、生活に密着した事業を展開する以上、採算が合わないというだけで各店舗をご利用いただいているお客様や、地域社会を無視して安易に閉店することはできません。店舗ごとに求められるニーズが異なるわけですから、

営業利益のセグメント別構成
(2016年2月期)



コンビニエンスストア事業	86.3%
スーパーストア事業	2.1%
百貨店事業	1.1%
フードサービス事業	0.3%
金融関連事業	14.1%
通信販売事業	-2.4%
その他の事業	1.6%
消去および当社	-3.0%

主要事業会社の2017年2月期設備投資計画

— 成長事業での出店拡大と、既存店の活性化 —

(億円)			
	金額	前期比	前期増減
連結設備投資	4,927	124.9%	+ 982
セブン-イレブン・ジャパン	1,700	136.5%	+ 454
7-Eleven, Inc.	1,900	118.9%	+ 302
イトーヨーカ堂	286	83.4%	▲ 56
ヨークベニマル	132	124.0%	+ 25
そごう・西武	125	98.8%	▲ 1

地域に根差した新しい価値を、 グループの力を結集して生み出すことも これからの成長戦略です。

業態という大きな括りで見るとはならず、あらゆるステークホルダーとの対話を重ねながら、地域のお客様視点で1店舗1店舗、その存在価値を見直していきます。

かつてのセブン・イレブン・ジャパンが、自らの方向性を自分たちで決めて進化してきたように、今、業績が思ったように伸びない事業であっても、徹底的に議論を重ねて、自分たちで方向性を導き出せば、組織の結束力は格段に強くなると確信しています。先入観を持たず、地域のニーズに真摯に向き合って、変化を生み出せば、必ず何らかの成果が表れてくると考えています。

グループシナジーの発揮

社内ではグループシナジーを「成長戦略」と言い換えて、単に横串を通すだけでなく、もっと掘り下げていきたいと考えています。事業会社はそれぞれ素晴らしい強みを持っており、イトーヨーカ堂であれば各地域の生活動線上に多くの店舗を有し、そごう・西武では優れた接客サービス力に加え、優良仕入先との太いパイプを持っていますが、これらをもう一度見直して、次のシナジーを生み出せないか検討しています。例えば、当社グループの店舗が密集している地域ではその連携をもう一段強化すれば、より安全・安心で値ごろ感のある商品を提供できるかもしれません。シナジーというと、これまではセブンプレミアムなどグループ横断的な取り組みに目が行きがちでしたが、より地域に根差した新しい価値をグループの力を結集して生み出していくのも、これから必要な「成長戦略」になると考えています。

オムニチャネル戦略の加速

現在、国内消費のおよそ7%がeコマースによるものと言われています。ICT（情報通信技術）の進化に伴い、お客様の購買行動においてインターネットの利用が確実に増えている現実を踏まえると、当社グループでのオムニチャネル戦略は極めて重要な位置にあります。これは各事業会社が率先して取り組むべき戦略であり、グループ全従業員が能動的に取り組むべきテーマです。

品揃えやユーザビリティなど改善すべきところは改善し、受け取りや決済、返品ができる圧倒的な店舗網を有していることの強みを活かしていきます。グループ統合ポータルサイト「オムニ^{セブン}7」の利用者の4割が、購入した商品を店舗で受け取った際に、予定にはない購買行動をするという「ついで買い」の効果も見られています。まずは各事業会社が自分たちの強みを活かした価値ある商品開発を進めていくと同時に、当社グループにはない魅力的な商品を取り扱う会社や、eコマースで独自の強みを持つ会社と連携することも視野に入れて検討していきます。

生活に密着した小売グループとしての サステナビリティ

人々の生活や地域社会に根差した流通サービスグループとして、お客様に価値や安心感をお届けし、お客様満足を追求することが当社グループの成長の源泉とするならば、顕在化・拡大する社会的な課題は当社グループにとっても

次の成長ステージへ向け、 ミッションとその実現への道筋を明確にし 共有する1年にしていきます。

重要な課題です。よって本業を通じて社会が直面する課題を解決し、新たな価値を創造していくことも私たちの責務であると捉えています。今、地球規模で環境問題への意識の高まりが加速し、企業に対しても社会的な課題解決にもっと積極的に取り組むべきという要請・期待がこれまで以上に高まっています。

2014年、こうした時代の変化、社会的要請に応えるため、様々なステークホルダーとの対話と議論を重ね、取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」※を特定しました。これら課題を特定する以前から、前述の通りセブン・イレブン・ジャパンでは社会における会社や店舗の存在意義を徹底的に議論し合い、そこから「近くて便利」という新しいコンセプトを生み出し事業活動の機軸にしてきました。グループ各社においても、各自自治体との「包括連携協定」締結や認知症サポーター育成推進など、地域活性化に取り組んでいるほか、持続可能な競争力を持つべく、女性をはじめ多様な人材の活躍を推し進めるため、社内に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、取り組みを強化しています。

今後、当社グループとして何ができるか考えてみると、これも現場でのイノベーションが鍵を握ります。例えば、コンビニエンスストアへの商品配送は、かつては昼間に行われるのが一般的でしたが、1日分の商品が昼間に集中して押し寄せるため、狭い店舗内が商品であふれかえってしまい、お客様にご迷惑をおかけするケースが少なくありませんでした。これを来店客の少ない夜間にも行うことで納品の平

準化を図りました。これにより、お客様に快適なお買物環境を提供できるようになったことに加え、店舗周辺の交通渋滞の緩和、スムーズな移動によるトラックからの温室効果ガス排出量の削減、さらにはトラックの燃費改善によるコスト改善効果など、様々なメリットが生まれました。店舗段階の問題解決が起点となって大きな価値を社会に提供できた好例と言えます。

このような事例も踏まえ、商品やサービスなどの新たなビジネス機会の創出を通じ、本業による社会課題解決にグループ一丸となって一層意欲的に取り組んでいく考えです。

※ 5つの重点課題（マテリアリティ）：

- ・ 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
- ・ 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
- ・ 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
- ・ 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- ・ お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

社長が見据える将来のグループ像

今後5年～10年を見据えて、私なりに考える当社グループのキーワードは「食」「グローバル」です。まず、「食」については、生鮮品販売は既に手掛けていますし、これからも重要な事業ですが、高齢化や働く女性の増加により調理す



る手間と時間が省かれる傾向にあるとすると、生鮮品を加工するニーズはますます高まるはずです。さらに、調理済みの商品はグループの各店舗で販売するだけでなく、病院や企業、学校など外部に直接お届けしたいと考えています。「食」というカテゴリーにもっと深く取り組むことで、確固たるポジションを築き上げることができると確信しています。

「グローバル」という点について、現在、セブン・イレブンは17の国と地域に約6万店を展開していますが、まだまだ成長余地は大きいと思っています。特に、インフラ需要の強い新興国と米国に注目しています。セブン・イレブンのビジネスモデルの強みは、強固なサプライチェーンであり、その構築により、一気に事業が広がる可能性があると思っています。

最後に

今後も多くのステークホルダーから信頼される企業であり続けるためにも、「チームセブン&アイ」として各事業会社と密に連携しながら、説明責任を果たしていきます。また、社外役員の方々の多様な意見も取り入れながら指名・報酬委員会や、経営会議（ポートフォリオコミティ）などを通じ、公平で透明な意思決定プロセスを実行したいと思っています。

そして、社会に新しい価値を常に提案し、社会の発展に寄与していくことが当社グループの使命であり、そうした使命感を持って果敢に挑む従業員がグループの各所で活

躍できる組織をつくりたいと考えています。次の成長ステージへ向けた重要な一歩が踏み出せるかどうか、この1年で決まるといっても過言ではありません。そのためにも、この1年は当社グループのこれからのミッションとその実現への道筋を明確にし、共有する年にしていきます。より力強いグループとなるよう、決意をもって様々な課題に取り組んでいきますので、皆様には引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年8月

代表取締役社長

井口 隆一



取締役 執行役員 財務企画部シニアオフィサー兼
財務経理、IR管掌

高橋 邦夫

2003年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。
2005年に当社執行役員、2011年より当社取締役就任。
(株)セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長と
(株)セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長を兼任。

中長期的な視点に 基づいて企業価値向上に 努めていきます。

企業価値向上に向けて

当社グループでは2019年2月期にROEを10%とする目標を掲げていますが、重要なことは健全な財務体質を維持しながら、グループシナジー効果の拡大と資本効率の向上を実現していくことだと考えています。短期的なROE向上のための自社株買いや借入は行いません。そうした考えを基本に、ROEをROAと財務レバレッジに分解し、ROAは各事業会社で、レバレッジは持株会社で管理することとしています。事業会社ごとにROA目標は異なりますが、それぞれ具体的なKPIを決め、その向上に注力してもらい、ポートフォリオの入れ替えや資産処分も適切に進めてもらいます。

持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスも、これまで以上の頻度で徹底的にモニタリングする仕組みを構築し、ROA改善をフォローするとともに、事業ポートフォリオの再構築も検討していきます。社長をトップとする「経営会議（ポートフォリオコミティ）」を設置し、グループの戦略会議（8月）と予算行為計画会議（2月）という2つの大きな会議の前に、中期計画の策定、進捗確認や単年度の予算、資源配分、資本政策の妥当性などを検証・評価することとしています。

予算外大型投資案件が出てきた場合には、都度、このコミティを開催し、内容を検討することとしています。社長以下経営陣4名に加え関連各部の多面的な検討も加わり、グループ全体で経営陣の意思や方向性を共有するためにも、大変重要なコミティです。

目的	手段	重要指標
中長期的な企業価値向上	グループシナジー効果の拡大 資本効率向上	営業利益の成長 ROE (ROA)
持続的な成長	健全な財務体質の維持	格付け 自己資本（株主資本）比率 有利子負債比率

ROE	=	$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$	×	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	×	$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$
	=	ROA	×	財務レバレッジ		

キャッシュ・フローマネジメント

健全な財務体質の維持を前提に、今後もキャッシュ創出力が強く、継続的な成長が見込めるコンビニエンスストア事業への積極投資を継続します。ただし、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資が基本であり、それを超えるケースが出てきた場合には、持株会社がグループ全体の経営資源の適正配分を検討していきます。当社ではキャッシュ・マネジメントシステムを整備しており、グループ内資金を活用することでバランスシートが圧縮され、金融収支も改善、ROAの向上にもつながります。

また、持株会社として健全な財務体質の維持と株主還元強化を両立すべく、支払配当後のフリーキャッシュ・フローを注視しています。管理は海外事業、国内小売事業など複数の事業グループに分けて行っており、各々のキャッシュ創出力を見ながら、メリハリのあるキャッシュ・フロー管理をしていきます。

健全な財務体質の維持

事業の裾野が広く、規模も大きいグループですので、成長戦略を策定する際には様々な選択肢が必要です。しかし、財務基盤が脆弱であれば、その選択肢を狭めることとなり、結果としてあるべき戦略が描けないという事態を招く可能性もあります。そのため、健全な財務基盤の維持が必要となるのです。その一つの基準として、AA格の格付けの維

持を方針としており、自己資本比率や有利子負債比率で管理することとしています。

当然、急な事態や大型投資に備える必要があるため、社債の発行登録や融資枠の設定をしっかりと準備していますが、やはり相応の信用力がなければこの準備もままなりません。格付け機関や金融機関に信用していただくためにも、対話は一層充実させていきたいと考えています。格付け機関4社から格付けを得ている小売企業は稀ですが、それだけステークホルダーとの関係性を重視しています。当社グループの社是でもある「信頼と誠実」を、資本市場の場でも大切にしていきます。

これからの財務・経理の在り方

日々の資金繰りや予算管理だけが財務・経理の仕事ではありません。ROE向上に向けた事業ポートフォリオの在り方を考えていくことも必要ですし、これからの会計基準の変更が経営にどう影響するかを見据えて提言する必要もあります。業績評価体系や年金制度の在り方も財務面から意見を述べる必要が出てきます。企業活動のすべてに資金が関わるわけですから、財務・経理部門に携わる人はこれまで以上に研鑽し、事業会社と連携しながら、企業価値向上に努める必要があります。



生活者の ライフスタイルを 変革できるグループに

スコット・トレバー・デイヴィス

社外取締役

立教大学経営学部国際経営学科教授。企業の経営戦略におけるCSRを専門としている。2004年5月から（株）イトーヨーカ堂社外取締役を務め、2005年9月より当社社外取締役。

セブン&アイグループは、伊藤名誉会長と前会長の鈴木名誉顧問という前代未聞のイノベーター2人のDNAが脈々と受け継がれている組織です。過去に成功した方法でも、今の生活者にとってあるべきものでなければ否定し、ブレイクスルーを起こす。そういった生活密着型のイノベーションを、仮説検証を通して日々繰り返した積み重ねが、セブン銀行創設などの大胆なイノベーションにもつながっています。また、生活者の視点に最も近い現場の従業員に経営感覚を求めてきたので、イノベーションの文化はグループ全体に根付いており、新体制でも変わらないと確信しています。

今後、私がとりわけ期待しているのは、オムニチャネル戦略です。セブン&アイグループは近年、様々な業態の企業を迎え入れてきましたが、グループの横串となるオムニチャネル戦略によって、各事業の強みを一層発揮できるようになります。調達機能でグループのネットワークを利用するのはもちろん、販売面では、地域密着型店舗が各々に

特色のある商品を出し、今までにない選択肢を生活者に与えられれば、価格と利便性だけで決まってしまう消費活動とは差別化された、個々人に合った価値体験を中心としたお買物の場を提供できるようになるでしょう。オムニチャネルは、流通の改革であり、生活者のライフスタイルの変革でもあるのです。また、セブンプレミアムに関しても、「上質なプライベートブランド」というコンセプトそのものが革新的ですが、例えば一人で食べ切れる量の惣菜を種類豊富に用意することで、高齢者夫婦などの少人数世帯が一度の食事で何品も食べられるようになったという点で、やはりライフスタイルの変革と言えるでしょう。

最後に、セブン&アイグループに期待することは、全体のリソースを適切に配分するガバナンスをより一層機能させ、そのプロセスを体系化し、対外的に発信していくことです。目標達成までをマイルストーンに落とし込み、その進捗状況を適宜確認していくのが、社外取締役の役割の一つだと考えています。

ミッションをもち 人を惹きつける 企業グループへ

月尾 嘉男

社外取締役

東京大学名誉教授。長年にわたりシステム工学やメディア政策を研究し、総務省の総務審議官や特別顧問も務めた。2014年5月より当社社外取締役。



セブン&アイグループは「変化への対応と基本の徹底」を掲げ実践し成功してきましたが、その先のミッション、つまり何を社会に提供したいのかが明確ではないと感じていました。新体制では、グループ全体のミッションを真剣に検討し、外部にも発信していくべきだと考えています。それは必ずしも井阪社長のみの役割ではなく、様々な立場の従業員各々が、社会とどう関わり、どう役立っていききたいのかという、共有された意識から醸成されてくるものです。セブン・イレブンの「近くて便利」に象徴されるように、事業が地域社会に密着しているのは大きな強みですが、今後はステークホルダーの範囲をさらに拡大し、地球環境などに対しても積極的に責任を持ち、広く社会に関わっていくことも一層必要になっていくでしょう。

もう一つ期待したいのは、優秀な人材を惹きつける魅力のある企業グループになってもらいたいということです。現代では、経済力や軍事力とともに文化力が国家の競争力

を左右すると言われていますが、これは企業にも当てはまります。文化力が高く魅力的であれば、優秀な人材を惹きつけることができ、企業は継続的に競争力を高めていくことができます。セブン&アイグループの状況を見てみると、あまりそこに注力してきたとは思えません。例えば就職希望企業ランキングの上位に入ったことはほとんどなく、流通業は総じて人気が低いとはいえ、打破して変わっていただきたいと思います。

私自身はジェネラリストとしての視点から発言していくことがセブン&アイグループにおける役割だと捉えています。つまり、専門領域が限定されがちな個々の専門家にとっては判断が難しい事象に対して、適度に離れた位置から多様な情報源に基づく総合的な提言をしていくということです。また、取締役会での意見はもちろん、従業員向けの講演なども通じて、女性活躍推進に限らない様々な種類のダイバーシティの実現にも寄与していければと思います。



企業ブランド意識が 根付いた 風土の醸成を

伊藤 邦雄
社外取締役

一橋大学大学院商学研究科特任教授。専門は会計学、企業価値経営論。2014年に経済産業省のプロジェクトでいわゆる「伊藤レポート」を発表した。2014年5月より当社社外取締役。

私がセブン&アイグループに期待していることはいくつかあります。まず一つは、新体制では各々の強みや経験をうまく活かし合って、中長期的な企業価値向上に焦点を置いたマネジメントチームになってほしいということです。私も社外取締役として、中長期的に資本コストに見合わない方針や施策には意見して、ガバナンスを機能させていきます。2つ目は、各事業会社を強化しながら持株会社としての機能も強化していく、つまり、個別強化と全体最適を並行してやらなければならない局面にあると思います。3つ目は、必要に応じて現状を否定することです。環境は常に変化しており、これまではベストだった方法が今後も通用するとは限りません。新経営陣は、現状の何を否定し変えていくべきかを検討していく必要があるでしょう。4つ目は経営人材の育成です。これまで鈴木名誉顧問の頭の中にあった評価・育成方法を、経営陣全体で確立していかなければなりません。

そして私が特に期待するのは、対話とエンゲージメントを重視した経営です。お客様、コンビニエンスストアの加

盟店オーナーさん、パートタイマーも含めた従業員、お取引先など、様々なステークホルダーとの対話で得られる気付きを組織の変革に活かしていく。これからの時代は、そういったエンゲージメントを自発的にできる企業が生き残るのだと私は考えています。また株主・投資家とも、企業価値を高め合う関係として対話を積極的に行うべきです。当然、資本コストを上回るROEは最低限必要ですし、そのためには稼ぐ力の強化も重要ですが、経営方針を投資家・株主に納得してもらえよう対話を重ねることも同じくらい大切でしょう。

もう一つの大きな期待は、従業員と企業が互いにブランド価値を高め合うような企業風土の醸成です。従業員が切磋琢磨して企業のブランド価値を高めることで、自らの、個人としてのブランド価値も上がる。そういった循環があるエクセレントカンパニーになっていくためには、ステークホルダーからどう見られたいのか、行動規範はどうあるべきかという議論も活発に行ってもらいたいと思います。

議論を より活発に行って 確かな意思決定を

米村 敏朗
社外取締役

1974年に警察庁に入庁し、警視總監、内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は2020年東京オリンピック・パラリンピック組織委員会理事を務める。2014年5月より当社社外取締役。



長年警察官を務めて私が実感したのは、組織であれ人であれ、自己観察能力とモラルを失うと、必ずそこから崩れるものだということです。社外取締役というのは、企業がそれらを失わず維持していくための仕組みの一つだと思いますので、疑問を感じたら率直に意見を申し上げていくのが私の役割の一つだと考えています。

もう一つ、私がセブン&アイ・ホールディングスで自分の経験を活かしたいと考えているのは、戦略を立てる際の情報分析についてです。情報というのは厄介なもので、同じ一つの事実であっても個人の見方によって異なった捉え方をされます。情報とは事実そのものではなく、あくまでその投影でしかありません。そのため、多面的に情報を集めて分析しないと、実態を掴むことは困難になります。セブン&アイグループも警察と同様に現場を非常に重視していますが、日々現場から上がる多くの情報をいかに適切に分析し経営に反映していくかが、今後の課題の一つになるだろうと思います。また、様々な企業がグループに加わり規模

も拡大する中で、情報のサイロ化が進み、全体観が損なわれるというリスクもあるでしょう。

その対策という意味でも、グループ内で自由闊達な議論をしていこうという井阪社長の方針に私は賛同します。インターネットでのやり取りでも情報共有はできるのかもしれませんが、究極的には面と向かったの議論を通じてでなければ相互理解の上に成り立つ真の情報共有は難しいのではないのでしょうか。また、議論の中で出てきた反対意見を大切に、そのような意見が出てきた背景を徹底的に追究することで、仮に同じ結論が出たとしても、その意思決定はより確かなものになるはずです。

国家の力の根幹となるのは軍事力や経済力ではなく、国民の団結なのだという評論がありますが、私もその通りだと思っています。セブン&アイグループにおいても、さらに企業価値を高めるためには井阪社長のもとで一致団結していく姿勢が最も大切であり、きっとそれができると期待しています。



LEVERAGING GROUP SYNERGIES TO DRIVE GROWTH

第1 特集

成長を牽引するグループシナジー

セブン&アイグループの成長を牽引しているセブン・イレブン・ジャパン。4兆円を超えるそのチェーン全店売上のうち、グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」の売上が約2割を占めています。2007年の発売以来、それまでコンビニエンスストアではあまりお客様のニーズに応えられていなかった惣菜や冷凍食品などを強化し、著しい成長を続けてきました。しかし、この開発は総合スーパーのイトーヨーカ堂や食品スーパーのヨークベニマルなどグループ各社のノウハウの集積なくしては成し遂げられませんでした。

そして、成長の牽引役と位置付けているもう一つの取り組みが、オムニチャンネル戦略です。当社グループの統合ポータルサイト「オムニ^{セブン}7」を通して、グループの多様な業態の商品をいつでもどこからでもワンストップで注文できるとともに全国のセブン・イレブン約18,500店を中心としたグループの店舗網で受取、決済、返品・返金ができるサービスです。





セブンプレミアム

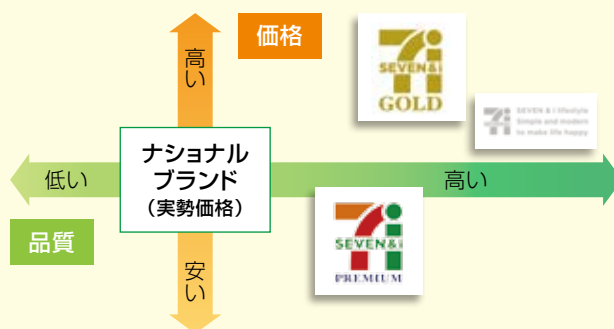
「品質」と「価値」を訴求したプライベートブランド

セブンプレミアムが他社のプライベートブランドと大きく趣を異にしているのは、値ごろ感だけでなく、品質と価値を訴求するというコンセプトです。プライベートブランドといえばナショナルブランドよりも価格も質も低いという常識を覆して質を追求し、さらにコンビニエンスストア、スーパー、百貨店などグループのどの業態の店舗でも同一価格で販売するというまったく新しい試みとなりました。日本では1人の消費者がコンビニ・スーパー・百貨店などあらゆる業態のお店を使い分けており、デフレが続く国内市場では、リーズナブルな価格で高品質な商品をお客様が求めています。こうした中、当社グループのどのお店に足を運んでも高品質な商品が同じ価格でお買い求めいただけ

るセブンプレミアムの利便性が多くのお客様に受け入れられています。さらに2010年には、素材や製法に徹底的にこだわって専門店と同等以上の品質を目指したセブンプレミアムの上位ブランド「セブンゴールド」の販売を開始し、高級食パン市場を開拓した「金の食パン」のヒットなど、年々売上を伸ばしてきました。

2016年2月期にはセブンプレミアムの売上は1兆円に達し、国内プライベートブランドで最大規模となりました。1品目当たりの平均売上は3億円で、10億円以上の売上を誇る商品が175品目に上ります。小売という業態の枠を超えた、ナショナルブランドに決してひけをとらない商品力が成長の源となっているのです。

プライベートブランドのポジショニング



セブンプレミアム

- ナショナルブランド売筋商品と同等またはそれ以上の品質
- ナショナルブランド実勢価格と比べ値ごろ感のある価格設定

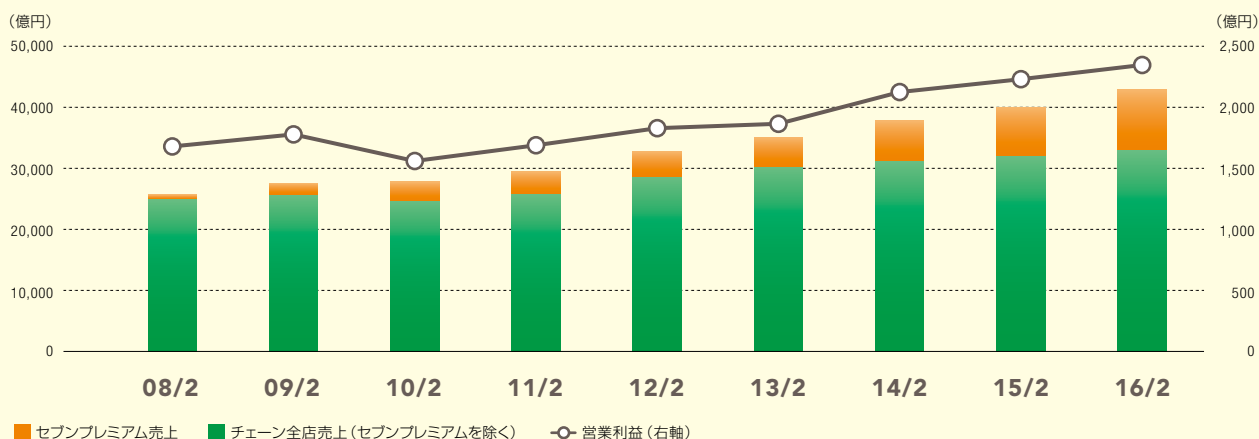
セブンゴールド

- 「ちょっと贅沢しても美味しいものを食べたい」というニーズに応えた、上質なセブンプレミアム
- 専門店・繁盛店と同等以上の品質
- お買い求めやすい価格

セブンライフスタイル

- 「日常をより上質に」をコンセプトとした生活雑貨
- デザイン・素材など細部にまでこだわったラインナップ

セブンプレミアムの売上を含めたセブン・イレブン・ジャパンのチェーン全店売上および営業利益



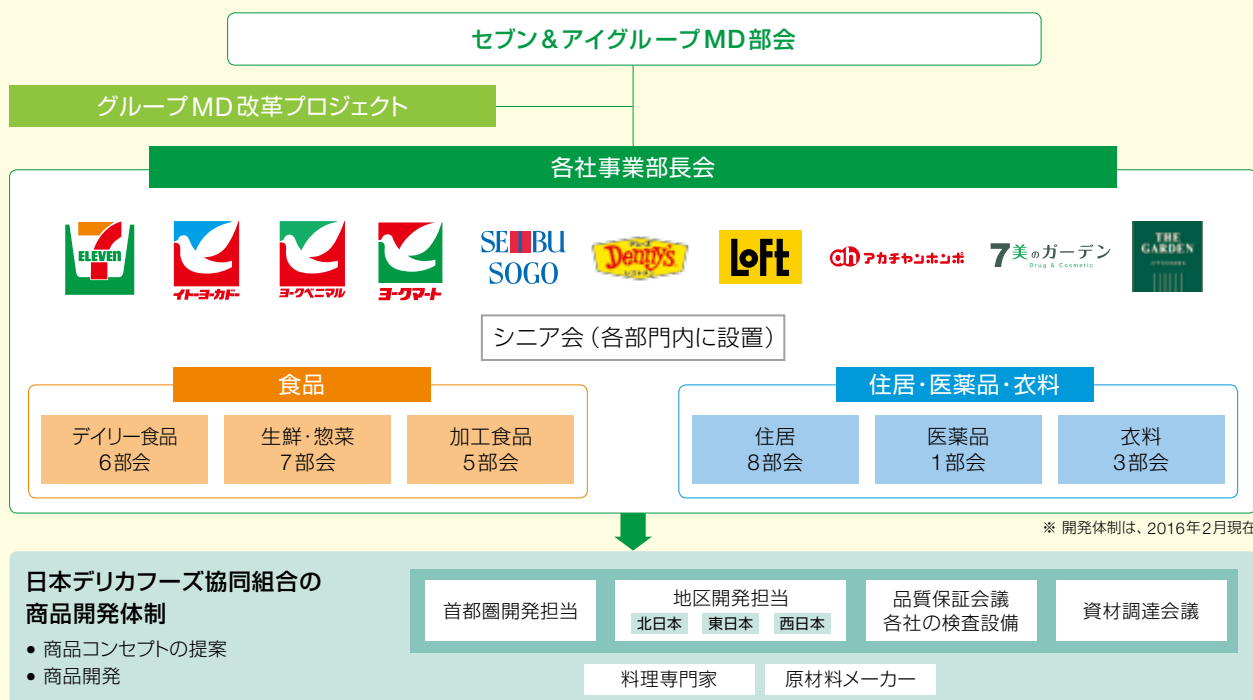
セブン-イレブンの商品開発 × スーパーストア事業の商品知識

セブンプレミアムは、セブン・イレブンで培われたチームマーチャンダイジング (MD) というオリジナル商品開発手法をベースに、イトーヨーカ堂やヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されています。

チームMDとは、品質・価格面でお客様にとってベストの商品を開発するために、セブン・イレブンの担当者がプロデューサーとなって商品、さらには材料ごとに各分野での最適なメーカーやお取引先とチームを組んで技術やノウハ

ウ、情報を共有しながら開発を進めていく手法です。販売データを駆使して仮説と検証を繰り返し、お客様のニーズを絶えず追求しているセブン・イレブンのマーケティング力により、各メーカー・お取引先の得意分野の専門技術を最大限に引き出し活用することで、セブン・イレブンでは、お弁当や菓子パンなどのデイリー商品を中心に数多くの人気商品を生み出してきました。

セブンプレミアムの商品開発体制



※ 日本デリカフーズ協同組合：1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯・調理パン・惣菜・調理麺・漬物メーカーなど約70社が参加し、商品管理・品質管理・共同購入・環境対策などを実施。

しかし、セブン・イレブンのみでは、冷凍食品や調味料、洗剤などの分野での販売数量や商品点数は限られていたため、プライベートブランド開発にも限界がありました。そこで、これらの商品群では販売数量が多いイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートの商品開発ノウハウを持ち寄ることで、ナショナルブランドにひけをとらない高い品質の商品開発が実現したのです。

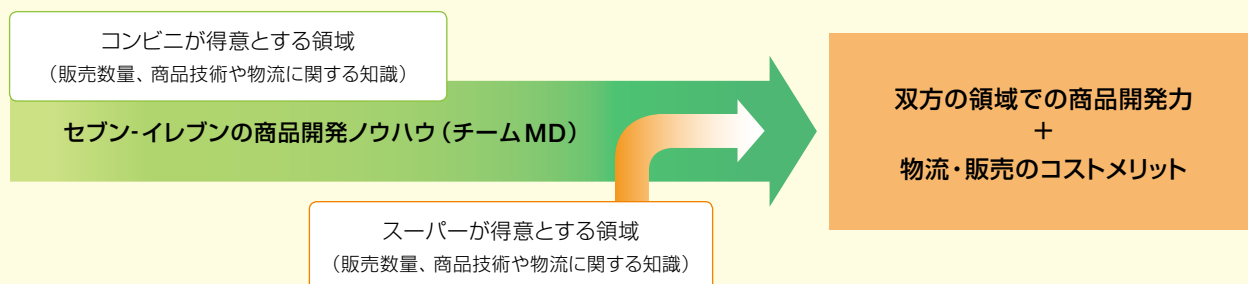
単身世帯や有職主婦の増加、高齢化の進行などの社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を超えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。その結果、セブンプレミアムの冷凍食品は2007年の発売以降、平均販売金額が5倍近くにまで伸びています。

一方で清涼飲料水やお菓子などは、セブン・イレブン・



日本の圧倒的な販売数量と豊富な商品知識を活かすことでプライベートブランドの開発が可能になり、イトーヨーカ堂やヨークベニマルの業績に貢献しています。コンビニ

とスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発をリードすることで、互いの強みを共有し、シナジーが創出されているのです。



お客様視点の発想で、メーカー名も記載

メーカー名を商品に記載するというのもセブンプレミアムの大きな特徴の一つです。プライベートブランドは販売元企業名だけを記載するのが常識でしたが、お客様が製造元を知ったうえで安心して購入できるよう、セブンプレミアムは発売当初からメーカー名も記載しています。メーカー

にとっては、品質と価値を訴求しているセブンプレミアムに企業名を載せることになるため、自社のプライドをかけて各社の最新技術を提供していただくなど、最大限の力を発揮して開発に臨む姿勢につながっています。

メーカー・お取引先との協力関係の構築については、P48で説明しています。

絶え間ない商品リニューアル

当社グループは、お客様が求める価値基準は常に変化していると考えています。つまり、現在は満足している商品でも、1年後にはもう満足できなくなっている可能性が大いにあるということです。そのため、私たちの商品も常に進化させなければいけません。この考え方に基づき、セブンプレミアムは現時点で売上が好調であっても、毎年既存商品の半分をリニューアルしています。お客様参加型のコミュニティサイト「プレミアムライフ向上委員会」を通じてリサーチしたお客様のご意見をもとに、商品の試作とモニターを納得のいくまで実施することで、改善を重ねています。この取り組みによってセブンプレミアムは売上拡大を続けており、例えば2009年から発売している第3のビールは、毎年リニューアルを繰り返し、販売本数は年間5,200万

本から7,630万本にまで増加し、これまで累計で4.5億本を販売しています。

今後はセブン・イレブンの強みである専用工場による生産をセブンプレミアムでも広げていくことで、もっと美味しくというお客様のニーズの変化に対応していきます。セブン・イレブンは、お弁当などのデイリー商品に関して原材料やレシピだけでなく設備にもこだわり、協力メーカーの専用工場、セブン・イレブンのためだけに製造していただくことにより品質の高さを保っています。こうしたセブン・イレブンの専用工場で蓄積されている技術力の強みを今後はセブンプレミアムにも適用することで、お客様に飽きられることのない商品開発を推進していきます。

omni7

セブン
オムニ7

もう一つの成長の牽引役、オムニチャンネル

セブンプレミアムが商品を軸にしたグループシナジーとすると、当社グループのオムニチャンネル戦略は顧客行動とネットインフラを軸としたグループシナジーと言えます。オムニチャンネルとはリアル店舗やオンラインストアをはじめとする様々な販売チャネルを統合し、あらゆる顧客接点からシームレスに商品をご注文、決済、お受け取り、返品・返金ができる仕組みです。当社グループにはコンビニ、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、専門店まで多彩な業態の店舗をもつ優位性があります。リアルとネットの融合により「売場・商品・接客」を進化させ、お客様一人ひとりに合ったサービスをお届けするオムニチャンネルの実現を目指し、2015年11月にグループ統合ポータルサイト「オムニ7」をグランドオープンしました。

「オムニ7」の最大の特徴は、セブン・イレブンを中心とした国内約20,000店の店舗網と1日当たり約2,200万人

の来店客数というリアルな場での圧倒的な顧客接点です。単身世帯の増加などで、商品の在宅受け取りが難しいお客様がご自宅近くのコンビニで受け取り、簡単に返品・返金できるという利便性は、国内最大規模の店舗ネットワークを有する当社グループだからこそ実現できる、リアルとネットを融合した新しいお買物体験になると考えています。

当社グループにとってオムニチャンネル戦略は、単にEC市場の成長を取り込むということにとどまりません。ネットインフラを通じて、様々な業態を貫いて商品情報と顧客情報を一元管理し、グループマーケティングの肝である单品管理を高度化することが究極の目的です。お客様を起点としてネット販売の便利さとリアル店舗の安心感を兼ね備え、あらゆる事業インフラを統合していくオムニチャンネル戦略は、当社グループの成長の牽引役として位置付けています。

オムニチャンネルの仕組み





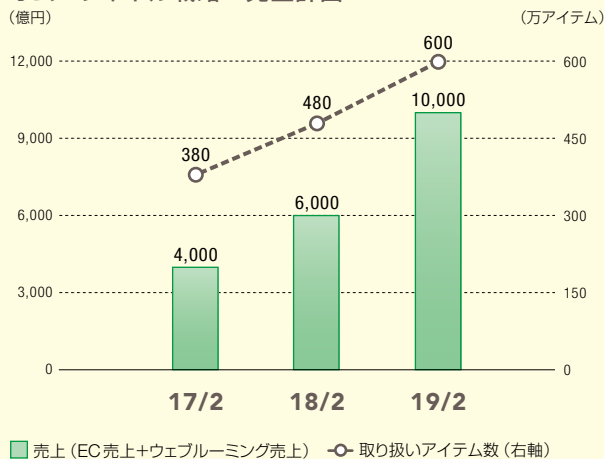
成長のロードマップ

「オムニ7」による売上は、2017年2月期に4,000億円を、そして2019年2月期には1兆円の突破を目指しています。この売上高目標は、ECの売上に加え、ウェブルーミングの売上も含めています。ウェブルーミングとは、ネットで商品を見て、実際の店舗で商品を確認して購入する消費行動のことで、リアル店舗への大きな来店動機となり、来店頻度の向上につながると考えています。また、これまでの統計で「オムニ7」の商品の受け取りでセブン・イレブンに来店した4割のお客様が受け取り商品以外の商品を購入するという相乗効果も生まれています。

今後の「オムニ7」の成功に向けて最大の鍵となるのは、当社グループでしか購入することができない魅力的なオリジナル商品による差別化と考えています。セブンプレミアムの商品開発を通じて強化されたグループの開発力と体制を、「オムニ7」でも最大限に発揮していきます。

持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスでは、主にオムニチャンネル戦略の全体推進と収支管理、システムにかかる企画立案を行っています。主要事業会社にもオムニチャンネル推進担当部署を設置することで連携を密にし、グループ全体でオムニチャンネル戦略を推進しています。

オムニチャンネル戦略 売上計画



また、基盤機能である商品開発や物流では、専門のプロジェクトを設置しており、メンバーはグループ各社の商品開発および物流の担当者が構成されています。

取り扱いアイテム数は2017年2月末には380万アイテム、2019年2月末には600万アイテムにまで品揃えを拡大し、売上の伸長を支えていく計画です。現在取り扱っているのはグループ企業の商品のみですが、2017年以降は、お客様にとって魅力のある外部企業の力も取り込んでいくことにより、お客様のニーズに対応した、生活に根付いたサービスを目指していきます。

「近くて便利」をあらゆる商品に

セブン・イレブンでは2015年11月に約6,000店舗で「タブレット型接客端末」を導入したところ、2015年のクリスマスケーキのネット受注件数が前年の7倍に伸長しました。従来は店舗スペースが限られるために在庫が持てなかった季節のイベント関連商品も、百貨店や専門店の商品も揃えた「オムニ7」で注文していただけるため、拡大している「コト消費」に最大限に応えられるようになりました。また、ケーキ購入の際にクリスマスオードブルの「ついで買い」をされるお客様が多く、単価アップにつながっています。

「タブレット型接客端末」は2016年7月末に全店導入を完了しています。





第2特集

本業を通じた社会課題への対応

セブン&アイグループは30年以上前から「変化への対応と基本の徹底」をグループスローガンに掲げ、社会やお客様のニーズの変化をいち早く捉えて新たな事業機会を生み出し、着実に成長を続けてきました。少子高齢化や働く女性の増加といった社会の変化に対し、セブン・イレブン・ジャパンが存在意義を「近くて便利」に再定義して再び大きな成長を遂げたのも、その一つの例です。

しかし、社会は絶えず変化し続けています。また、当社グループ自身も事業領域が広がり、向き合うべき社会課題が多様化しています。そこで2014年に、社会の変化と、それによって生じている課題にグループ全体でより積極的に対応するために、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」を特定しました。これら課題を解決することは、社会と企業の双方に価値を生み出す取り組み＝CSV（Creating Shared Value＝共通価値の創造）としても意義あることと考えています。

本特集では、「5つの重点課題」とそれぞれの課題への対応の一部を紹介し、本業を通じて社会課題の解決に取り組むことで持続的な成長を目指す当社グループの姿をお伝えします。

「5つの重点課題」特定までのプロセス

整理した92項目の社会課題から、事業と関連性の高い33項目を抽出

ステークホルダー（お客様、お取引先、株主・投資家、従業員）へのヒアリング

ステークホルダー（有識者）とグループの経営陣との対話

「5つの重点課題」の特定

- 重点課題1 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
- 重点課題2 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
- 重点課題3 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
- 重点課題4 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- 重点課題5 お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

当社グループでは2016年からCSR統括委員会の傘下に「社会価値創造部会」を新設し、重点課題やCSVに一層積極的に取り組んでいます。詳細について当社ウェブサイトのCSRページで紹介しておりますので、ぜひご覧ください。

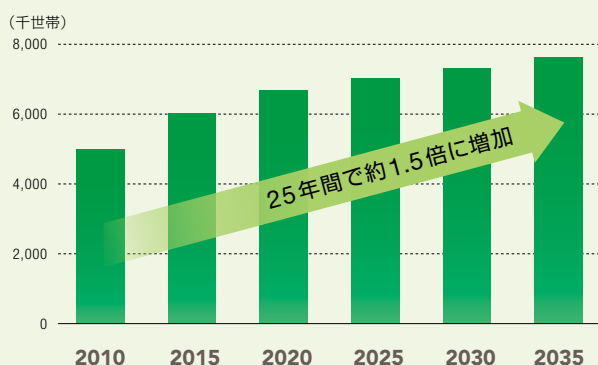
<https://www.7andi.com/csr/theme/theme.html>



社会の変化

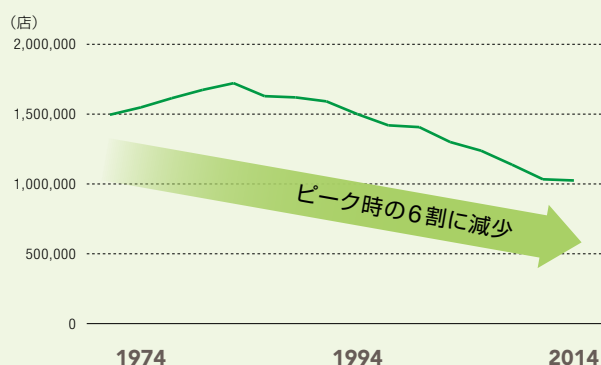
高齢化と世帯人員の減少によって、国内では一人暮らしの高齢者が増加しており、2035年には65歳以上の単身世帯数が2010年に比べておよそ1.5倍に増加する見通しです。同時に、働く女性や共働き世帯を中心に、お買物や家事に時間がかけられない人も増えています。その一方で、小売店舗をはじめ行政・銀行の窓口といった社会インフラ拠点は30年前に比べ減少しています。

65歳以上の高齢者単身世帯の推移予測



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」（2013年1月）

小売業事業所数の推移



出典：経済産業省「商業統計」（2014年7月）

セブン&アイグループの対応

セブン・イレブンが標榜する「近くて便利」な店舗展開のみならず、「オムニ7」で注文を受けて商品をお届けするオムニチャネル戦略やイトーヨーカ堂による「ネットスーパー」にも注力しています。また、単身世帯に適した惣菜などの商品開発を強化し、家事に時間をとれないお客様のニーズを捉え、新たな市場を創出しています。

■ お買物の支援

グループ統合ポータルサイト「オムニ7」を軸に、リアルとネットを融合したオムニチャネル戦略を推進しています。例えば、高齢のお客様のご自宅に「ご用聞き」に伺う際、販売担当者が注文用のタブレット端末を携行し、ネット環境になじみのない方にもECサイトを通じたお買物ができるよう配慮した取り組みを行っています。グループ内の百貨店や専門店の商品を、全国のセブン・イレブン店舗を通じて提供する当社グループのオムニチャネル戦略は、商品やその売り方、お客様のお買物スタイルを一変させつつあります。

イトーヨーカ堂は、パソコンやスマートフォンでのご注文に応じて、指定の時間帯に商品をお届けする「ネットスーパー」を全国147店舗（2016年5月末現在）で展開しています。食料品・日用品に加えて一部医薬品も扱うほか、母子手帳のご提示で配送料を割引くなど、きめ細かいサービスを提供しており、2008年2月期の本格展開開始以来、会員数と売上は右肩上が

りの成長を続けています。

さらにセブン・イレブン・ジャパンでは、日常のお買物が不便な地域を対象に、巡回軽トラックによる商品の移動販売「セブンあんしんお届け便」を展開しています。2016年5月末現在、1道18県35店舗で実施し、今後さらなる拡大を検討しています。

■ 家事の軽減

様々なお客様の家事軽減ニーズに対応し、プライベートブランド「セブンプレミアム」で個食・少量・簡便を切り口とした商品開発を続けているほか、セブン・イレブン・ジャパンが、お客様のお手元に管理栄養士が監修した食事をお届けするサービス「セブンミール」を展開しています。実施店舗は、全国約14,200店（2016年5月末現在）に上り、一部の地域では自治体との協定に基づき、お届けの際、高齢者の安否確認も行っています。今後は法人対象のサービスも含め、お客様との接点をさらに拡大していく方針です。

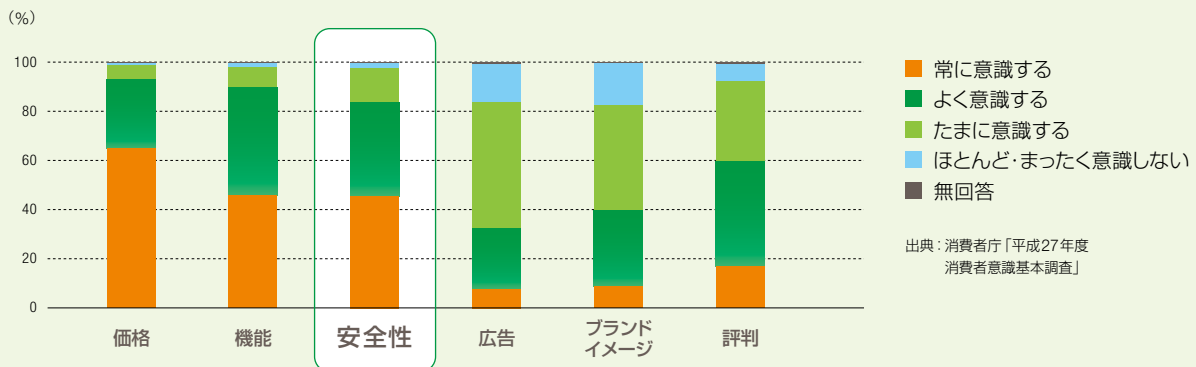
重点課題2

商品や店舗を通じた安全・安心の提供

社会の変化

食品をはじめとする商品の安全・安心への関心が高まっています。消費者庁の調査によれば、商品やサービスを選ぶ際に「安全性」を意識するという人は8割を超え、「広告」「ブランドイメージ」の回答を大きく上回っています。とりわけ、食品の産地に対する関心は多くのお客様に高まっています。

商品やサービスを選ぶ際の観点と程度



セブン&アイグループの対応

いつでも安全・安心な商品を提供できるよう、万全な品質管理体制を構築し、特に食品のトレーサビリティ（流通履歴）を確保するとともに、それらの情報を積極的に公開することで、ステークホルダーの方々からの信頼に応えています。

品質管理体制の構築

プライベートブランド「セブンプレミアム」の開発においては、商品開発担当と品質管理担当が定期的に会合し、課題や問題点の共有に努めています。特に食品に関しては、セブン・イレブン・ジャパンがHACCP*をもとに約140項目の安全性基準を設け、NDF（日本デリカフーズ協同組合）による認証を受けています。またセブン&アイ・フードシステムズでは、衛生管理部門のQC室がISO9001の認証を取得し、従業員教育を徹底しています。

※ 食品の製造・加工工程で発生するおそれのある危害要因を分析（Hazard Analysis）し、その防止につながる重要管理点（Critical Control Point）を継続的に監視する衛生管理手法

食品のトレーサビリティ

セブン・イレブン・ジャパンでは、すべてのメーカー・お取引先と専用工場の情報をデータベースに登録し、店舗のPOSデータと連動させて、商品の原材料産地から店頭に並ぶまでの流通履歴を集中管理しています。この手法は、原材料や商品に含ま

れる添加物・アレルギー物質の確認を容易にするほか、工場での過剰生産を抑えることで廃棄物削減にもつながっています。また、イトーヨーカ堂のプライベートブランド「顔が見える食品。」は、流通履歴の公開に加え、残留農薬や農場の土壌・水質を検査し、第三者機関の確認を受けて販売を行うことで、各方面から高い評価を得ています。

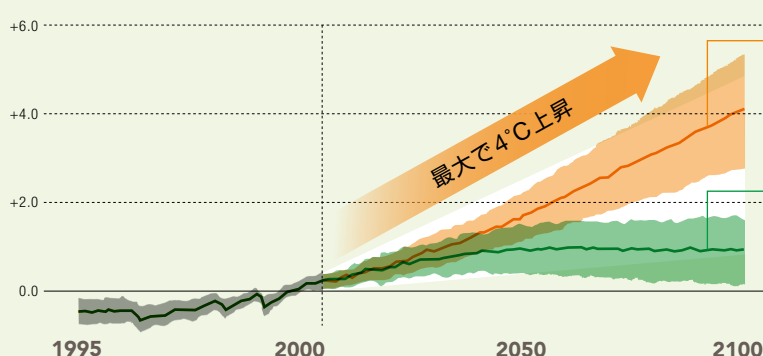


「顔が見える食品。」

社会の変化

気候変動のリスクが地球規模で高まっています。世界の平均地上気温は、最悪の場合、2100年までに4℃前後の上昇が予想され、主要原因と見られるCO₂の排出抑制は今や企業にとって大きな課題となっています。また、食品廃棄問題も深刻です。国内の企業活動から発生する食品廃棄物のうち、食べ残しや賞味期限切れなどの食品は約330万トンに達し、家庭ごみの分と合わせると、いわゆる食品ロス是世界全体の食料援助量の約2倍に相当します。

2100年までの気温変化予測 (℃)



■ 高位参照シナリオ

2100年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ

■ 低位安定化シナリオ

将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ

出典：IPCC「第5次評価報告書」全国地球温暖化防止活動推進センター
ウェブサイト (<http://www.jccca.org>) より

セブン&アイグループの対応

CO₂の排出抑制や食品をはじめとする資源のリサイクルなどを通じて、エネルギー・資源のムダのない活用とコストの削減に努め、地球環境と調和した持続可能な企業活動を展開しています。

■ CO₂の排出抑制

当社グループでは、2012年2月期に見込んだ国内9社の2018年2月期のCO₂排出量について約10%の削減目標を掲げ、最新の省エネ設備や再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量の削減に努めています。

例えばセブン・イレブン・ジャパンでは、2016年2月末現在、15,893店の店頭看板、14,746店のサインポール、16,848店の店内照明をLED照明に切り替え、太陽光発電パネルも7,571店に設置しています。またイトーヨーカ堂も、全店舗の照明をLED化しています。こうした取り組みにより、2016年2月期には、国内9社のCO₂排出削減量は3.6万トンで、コスト削減効果は13億円となりました。

■ リサイクルの推進

イトーヨーカ堂は、千葉県富里市など全国11ヶ所で環境循環型農場「セブンファーム」を運営しています。店舗で排出された葉くずなどの食品残さを堆肥化して栽培に使用し、収穫した作

物を再び店舗で販売するという、国内小売業では初めての取り組みです。

また、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートは、業界に先駆けて、ペットボトルの循環型リサイクルを実施しています。店頭の自動回収機で容器の圧縮・破砕まで行うため、工場にまとまった量を輸送でき、配送回数の削減にもつながります。ペットボトルの一部は容器として再生され、「セブンプレミアム」の生活家庭用品などに活用されています。



「セブンファーム」

重点課題4

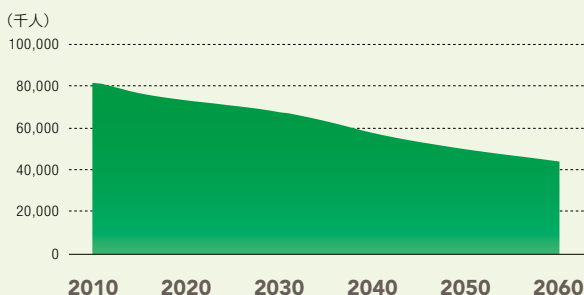
社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

社会の変化

少子高齢化が進むにつれて、国内の生産年齢人口の減少が深刻化しており、2013年に8,000万人を割り込んだのに続き、2027年には7,000万人割れが予想されています。加えて、国内民間企業の女性の管理職比率は2014年時点で11.3%※と国際水準と比べて低く、女性が長く活躍できる職場環境を整備して優秀な人材を確保できるかどうか、企業にとって重要な課題になっています。

※ 総務省統計局データ（2015年）

国内の生産年齢人口（15～64歳）の推移予測



出典：総務省統計局「平成22年国勢調査による基準人口」

セブン&アイグループの対応

多様な人材の活用という観点から、お客様の多くを占める女性ならではの視点を店舗商品政策などの面で活かして競争力を高めるために、ダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げ、具体的な目標を設定して様々な取り組みを進めています。

▶ 具体的な取り組みは「人材・企業風土」（P42～43）をご参照ください。

重点課題5

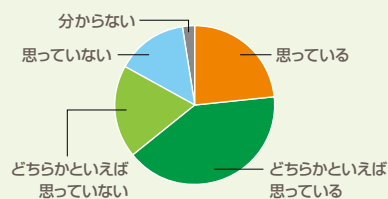
お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

社会の変化

地球環境問題や途上国の人権問題への配慮は、安定的な原材料確保のために不可欠ですが、さらに近年では「エシカルな消費」「エシカルな投資」への対応の重要性も増しています。内閣府の調査では「社会的課題を意識しながら商品・サービスを選びたい」と考える消費者がほぼ3人に2人に上るほか、別の調査※では、ESG（環境、社会、企業統治）に配慮したサステナブル投資の規模が、世界全体で2012年の13兆3,000億ドルから2014年には21兆4,000億ドルと1.6倍に拡大しています。

※ Global Sustainable Investment Review (GSIR) 2014

社会的課題を意識して、商品・サービスを選択しようと思っていますか？



出典：内閣府「消費者行政の推進に関する世論調査」（2015年度版）

セブン&アイグループの対応

サプライチェーンマネジメントの強化、オーガニック・フェアトレードといったエシカル商品の展開や環境に配慮した商品の開発に取り組んでいます。

■ サプライチェーンを通じた社会的責任の遂行

お取引先に対して、2007年に策定した「お取引先行動指針」のご理解と遵守をお願いしています。指針の遵守状況に関するCSR監査を随時実施し、もし不適合事項が発見された場合、直ちに「是正処置計画（CAP）」の提出と改善を求めています。

■ 持続可能な原材料の調達

2014年に調達活動に関する「持続可能な調達基本方針」を策定し方針の浸透を図り、持続可能な社会の実現を目指しています。「セブンプレミアム」の包材の一部に、セブン・イレブン記念財団とともに森林保全活動を行う「セブンの森」から伐採した間伐材を採用するなど、資源の有効活用も積極的に推進しています。

事業概況

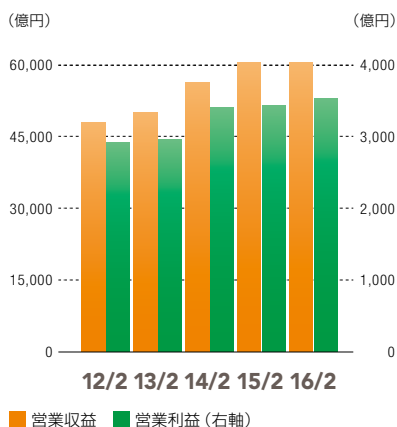
財務・非財務ハイライト

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社
2月28日または29日に終了した各会計年度

	2007年2月期	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
会計年度				
営業収益	¥5,337,806	¥5,752,392	¥5,649,948	¥5,111,297
営業利益	286,838	281,088	281,865	226,666
当期純利益	133,419	130,657	92,336	44,875
設備投資 ^{*1}	278,388	217,738	188,943	211,189
減価償却費 ^{*2}	132,693	143,642	140,529	132,232
営業活動によるキャッシュ・フロー	157,209	465,380	310,007	322,202
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 235,983	△ 237,184	△ 139,568	△ 115,158
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,241	△ 130,136	△ 169,755	△ 156,708
フリーキャッシュ・フロー ^{*3}	△ 78,774	228,195	170,438	207,044
会計年度末				
総資産	¥3,809,192	¥3,886,680	¥3,727,060	¥3,673,605
自己資本 ^{*4}	1,906,798	1,985,018	1,785,189	1,721,967
1株当たり情報				
当期純利益	¥ 142.90	¥ 137.03	¥ 100.54	¥ 49.67
自己資本 ^{*4}	1,999.77	2,081.85	1,975.95	1,905.97
配当金	52.00	54.00	56.00	56.00
財務指標				
自己資本比率 ^{*4}	50.1%	51.1%	47.9%	46.9%
有利子負債比率(倍)	0.43	0.39	0.44	0.41
自己資本当期純利益率(ROE)	7.6%	6.7%	4.9%	2.6%
総資産当期純利益率(ROA)	3.7%	3.4%	2.4%	1.2%
連結配当性向	36.4%	39.4%	55.7%	112.7%

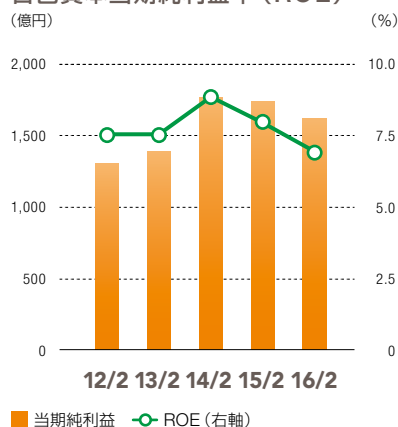
(注) 1. 米ドル表示金額は、2016年2月29日現在のおおよその為替レートである1米ドル=114円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 7-Eleven, Inc. は、2011年12月期よりフランチャイズ契約にかかる営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更
3. 自己資本当期純利益率(ROE)および総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本および総資産より算出。
4. 自己資本比率、有利子負債比率、自己資本当期純利益率(ROE)は、期末平均の自己資本および総資産より算出。

営業収益／営業利益



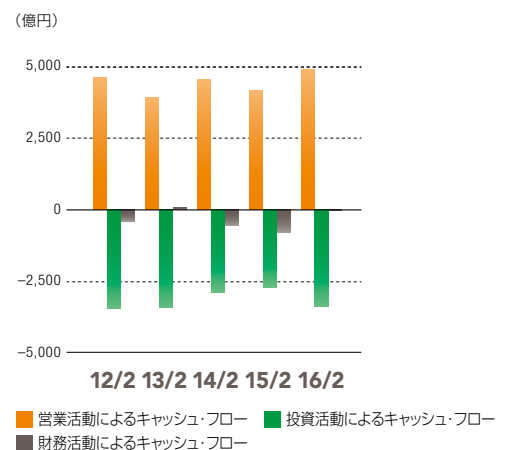
営業収益は原油価格下落により7-Eleven, Inc.のガソリン売上が減少したものの、前期を0.1%上回りました。営業利益は主にコンビニエンスストア事業の好調な業績がスーパーストア事業などの苦戦を補い、前期から2.6%増加しました。

当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



当期純利益は事業構造改革費用や減損損失を中心とする特別損失の増加などにより前期を7.0%下回りました。これに伴い、ROEは前期から1.0ポイント低下しました。

キャッシュ・フロー



前期にセブン銀行による社債の償還に伴う支出があった反動などにより、営業活動によるキャッシュ・フローの収入が増加しました。投資活動によるキャッシュ・フローは、店舗の新規出店に伴う有形固定資産の取得になどにより支出が増加しました。

					百万円	千米ドル
2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2016年2月期
¥5,119,739	¥4,786,344	¥4,991,642	¥5,631,820	¥6,038,948	¥6,045,704	\$53,032,491
243,346	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	3,090,526
111,961	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	1,411,666
338,656	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	3,501,789
132,421	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	1,715,008
310,527	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	4,289,236
△ 312,081	△ 342,805	△ 340,922	△ 286,686	△ 270,235	△ 335,949	△ 2,946,921
△ 56,258	△ 40,561	10,032	△ 55,227	△ 79,482	△ 2,312	△ 20,280
△ 1,553	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	1,342,307
¥3,732,111	¥3,889,358	¥4,262,397	¥4,811,380	¥5,234,705	¥5,441,691	\$47,734,131
1,702,514	1,765,983	1,891,163	2,095,746	2,299,662	2,372,274	20,809,421
					円	米ドル
¥ 126.21	¥ 146.96	¥ 156.26	¥ 198.84	¥ 195.66	¥ 182.02	\$ 1.59
1,927.09	1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	23.53
57.00	62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	0.74
45.6%	45.4%	44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	—
0.43	0.40	0.45	0.45	0.41	0.43	—
6.5%	7.5%	7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	—
3.0%	3.4%	3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	—
45.2%	42.2%	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	—

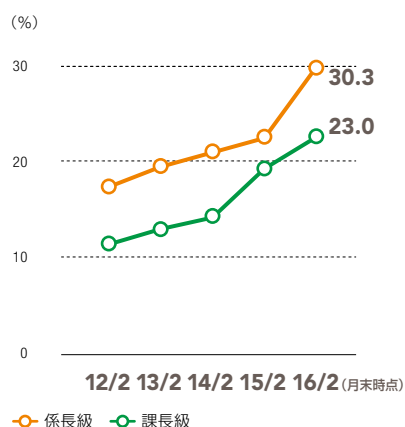
※1 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む

※2 2014年2月期より、当社および国内連結子会社（一部事業会社を除く）は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

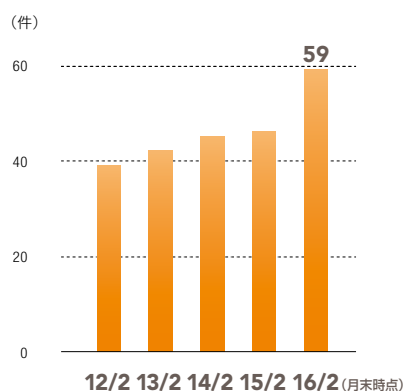
※4 自己資本＝純資産－少数株主持分－新株予約権

女性管理職比率※5



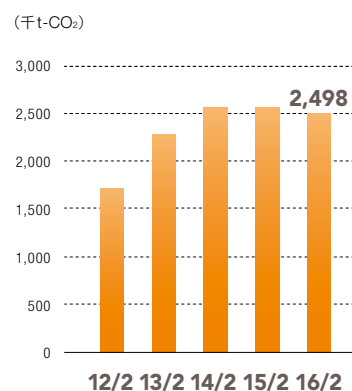
「ダイバーシティ推進プロジェクト」で立案された取り組みのスピーディーな展開や、育児中の女性従業員のキャリアプラン立案、女性管理職のマネジメント力向上に向けたセミナーの開催などにより、女性管理職比率は着実に向上しています。

包括連携協定締結の自治体数



各自治体と「包括連携協定」を締結し、地域の活性化に取り組んでいます。2016年2月期は、青森県、東京都武蔵野市、岩手県花巻市、東京都東大和市、福島県いわき市などと新たに協定を結びました。

店舗運営に伴うCO₂排出量※6



店舗の増加や大型化、商品・サービスの拡充に比例して発生する環境負荷の増加を抑制するために、LED照明や太陽光発電パネルなどの最新の省エネルギー設備の導入を積極的に進め、地球温暖化防止に取り組んでいます。

※5 セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社の合計

※6 2012年2月期はセブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズの5社合計値。2013年2月期～2016年2月期は、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、ヨークマート、シェルガーデン、ロフト、赤ちゃん本舗の9社合計値。また、2016年2月期の数値は速報値。

コンビニエンスストア事業



主な事業会社と持分比率

セブン-イレブン・ジャパン	100.0%
7-Eleven, Inc.	100.0%
SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	100.0%
セブン-イレブン（中国）投資有限公司	100.0%

セブン-イレブン北京有限公司	65.0%
セブン-イレブン（天津）商業有限公司	100.0%
セブン-イレブン成都有限公司	100.0%

当事業の概況

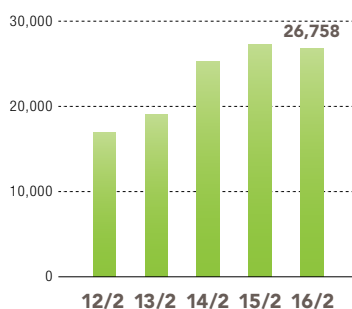
「近くて便利」の価値を提供することで、人々の暮らしを支えるコンビニエンスストア事業。国内ではセブン-イレブン・ジャパンが業界最大手の地位を不動のものにしているほか、海外では7-Eleven, Inc.が北米地域で事業を展開、さらに世界各地でエリアライセンスの供与を行っています。当期における営業収益は2兆6,758億円（前期比1.9%減）、営業利益は3,041億円（同9.9%増）となりました。

国内では、少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出、中小小売店舗の減少に伴い、小商圏型の小売店舗であるコンビニエンスストアの重要性が、ますます高まっています。こうした中、セブン-イレブン・ジャパンは社会の構造変化を成長機会に結びつけるべく、積極的な出店政策

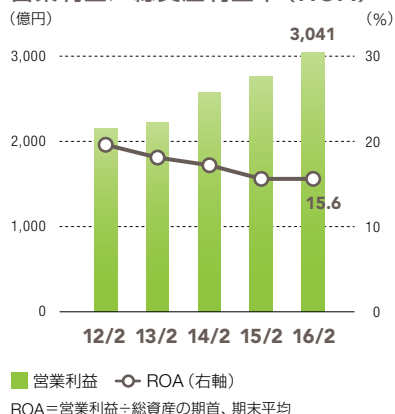
とともに、商品開発や品質改善の取り組みを強化しています。2016年2月時点で、既存店売上の伸び率は43ヶ月連続でプラスとなり、当期の加盟店売上を含むチェーン全店売上は4兆2,910億円（同7.1%増）となりました。

北米地域では、ファストフードやプライベートブランド商品の開発・販売に加えて、都市部中心に既存出店エリアへの新規出店や、直営店のフランチャイズ化による収益性の改善を進めています。当期のチェーン全店売上は、原油安に伴うガソリン売上の減少にもかかわらず、前期比4.1%増の2兆9,504億円となりました。

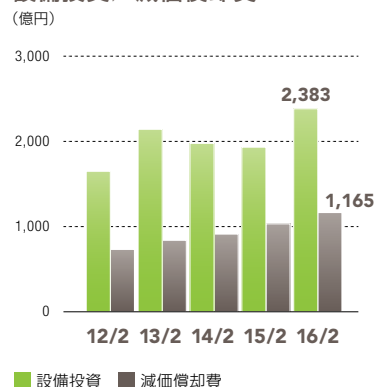
営業収益
(億円)



営業利益／総資産利益率 (ROA)



設備投資／減価償却費



セブン・イレブン・ジャパン

「近くて便利」の実現に徹し
スピーディーな変化対応を
推進します。



株式会社セブン・イレブン・ジャパン
代表取締役社長

古屋 一樹

事業概況

「立地・商品・サービス」の掛け算で圧倒的な強さを生み出す

これまでセブン・イレブン・ジャパン前社長の井阪とともに「近くて便利」というコンセプトのもとで7年間、経営に携わってきました。これからもそれを愚直なまでに徹底していくこと、そして、これまで以上のスピードをもって変化への対応を続けることが基本だと考えています。

昨今は、小商圏で多種多様な業態の競争が激化しています。その中で成長し続けるには、抜きん出た「立地・商品・サービス」の実現が不可欠です。それらが掛け合わさることでお客様の信頼は高まり、逆にどれか一つ欠けてもお客様には認めてもらえません。私たちは、店舗開発の精度の向上、商品の味や品質の向上と新商品の開発、接客サービスや品揃えなど、それぞれの面で圧倒的な差別化を進めています。小売業の経営には奇手奇策はありません。今後もこれらの課題を解決し続けることが、私たちの進む道です。

同時に、成長し続けるにはイノベーションが欠かせません。セブンカフェのように、イノベーションによって潜在需要を顕在化することで、マーケットに新たな広がりを生み出すこ

とが可能です。また、「オムニ7」の取り組みは、これからの革新の軸となるものと考えています。店舗にとって、「オムニ7」は在庫リスクを抱えずに幅広い商品をお客様に提供でき、売上・利益増につながる販促行動に大いに活用できます。そのためにも、ほかのネット通販にはない魅力をお客様に認めていただくことが絶対条件です。

こうした基本を踏まえ、これからは一層「現場力」を高めることが、最も大切だと考えています。セブン・イレブンが圧倒的な優位性を示してきたのもこの現場力があってこそです。オペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）＝店舗経営相談員を通じて加盟店様の店舗経営を支援し、個店間の格差を解消していくといった日々の取り組みをさらに強化して、現場力を高め続けていきます。そのために、加盟店様やOFCなど現場を支える方々が、仕事をしやすい環境をつくっていくことが、私の重要な役割だと考えています。

基本戦略と重点施策

セブン-イレブン・ジャパンは、社会変化に対応した品揃えを拡大したことにより、従来顧客層の中心だった男性客に加え、高齢者や女性などへ客層が拡大し、既存店売上の伸長につながっています。また、質の高い出店を継続することにより、国内コンビニエンスストア業界での売上シェアは向上し、2016年2月期は41.7%に達しました。今後も、コンビニエンスストア業界のみならず外食・中食を含めた「食」全般のマーケットから幅広く需要の取り込みを図っていきます。

商品政策においては、「食の外部化」という大きなト

レンドを踏まえ、おにぎりやサンドイッチなどの基本商品の一層の品質向上に努めるとともに、お客様の潜在ニーズや地域ごとに異なる嗜好に合わせた新商品の開発に注力していきます。出店政策においては、既存エリアへの新規出店や、より良いロケーションへの移転を通じて、2017年2月期は過去最高となる1,800店舗を出店する予定です。さらに、オムニチャネル戦略を進めることにより、「セブンミール」などのサービスを強化し、お客様の利便性を高めていきます。

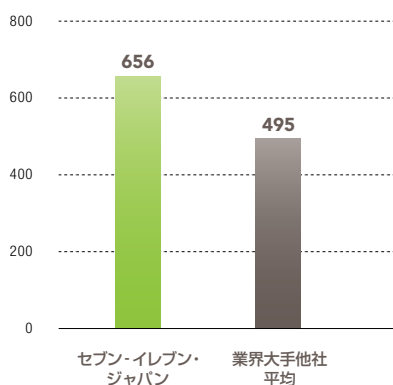
商品政策

国内の食料消費支出に占める外食・中食の割合は、2014年に50%を突破。中食の市場規模は同年、10兆円を超えたと推計されています。日本国内では社会の変化により、家庭で料理をすることが減った一方、外で手軽に食事を買うという「食の外部化」が進んでいます。セブン-イレブンの取り扱い商品の中でも、こうしたトレンドにいち早く対応した冷凍食品やチルド弁当、プライベートブランド「セブンプレミアム」などのカテゴリーは、継続的に売上を伸ばしてきました。また、2013年に誕生した「セブンカフェ」は、「コンビニエンスストアで淹れたてコーヒーを買う」という消費行動を根付かせ、新たな市場を形成しました。

2017年2月期も引き続き、既存商品のリニューアルや新商品の投入、品揃え強化を進め、セブン-イレブンならではの商品政策による差別化を目指します。

さらにセブン-イレブン・ジャパンでは、地域のニーズへの対応を強化するため、全国を11ブロックに分け、商品開発や店舗の運営・開発を各ブロック単位で一体的に行っています。「セブンプレミアム」についても、大手メーカーだけでなく、地域に根差したメーカーなどとも連携してより地域のお客様のニーズに合った品揃えの実現に努めていきます。

全店平均日販
(千円)

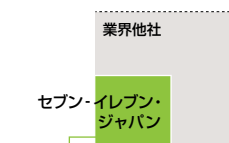


※ 業界大手他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン3社の単純平均 (2015年度)

セブン-イレブン・ジャパンの市場シェア

2015年の市場

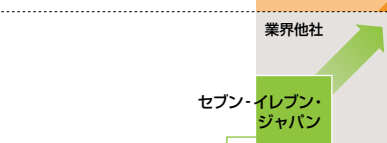
コンビニエンスストア市場：
約10.2兆円



コンビニエンスストア市場における
セブン-イレブン・ジャパンのシェア：
約42%

今後ターゲットとする市場

飲食料品小売業：約45兆円
外食産業：約24兆円
料理品小売業：約7兆円
約75兆円



飲食料品小売、外食、料理品小売を含めた市場における
セブン-イレブン・ジャパンのシェア：
約6%

出典：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、経済産業省「商業動態統計調査」、食の安全・安心財団「外食産業市場規模推移」

出店政策

セブン-イレブン・ジャパンでは創業時より、各店舗の商圏を隣接させながら地域の店舗網を広げていく「ドミナント戦略（高密度集中出店）」を基本としています。この出店方式は、チェーンの認知度およびお客様の来店頻度の向上につながるほか、広告効率や物流効率の改善、また各地域での当戦略の要となる専用工場の設置なども可能にし、地域密着型の店づくりに大きく貢献しています。2016年2月期は、高知・青森・鳥取の3県に新たに

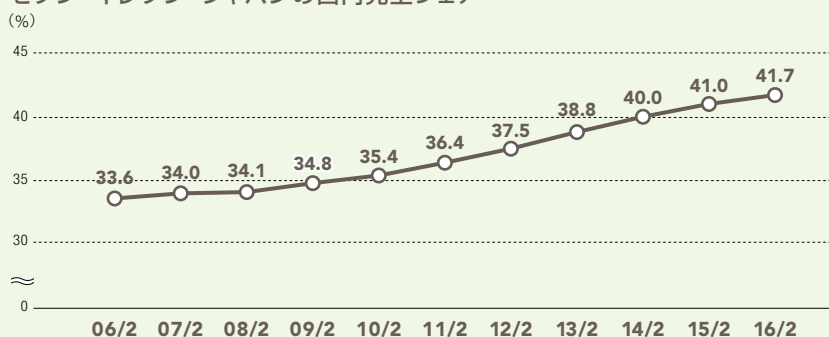
出店し、店舗網は全国46都道府県をカバーしています。

2017年2月期については、三大都市圏など既存エリアへの新規出店に加え、周辺環境の変化に合わせた既存店舗の立地移転を積極的に推進し、地域のお客様の利便性向上とドミナント強化を図ります。新規出店の際は、店舗ごとの収益性を重視し、立地条

件を厳格に査定するなど、質の高い出店を継続していきます。また立地移転に際しては、売場面積や駐車場面積を拡大し、品揃えとサービスのさらなる向上によって、エリアの活性化につなげていきます。

これらの取り組みを通じて、2017年2月期は過去最高となる1,800店舗の出店を計画しており、期末店舗数は19,772店舗（前期末比1,200店舗増）となる見通しです。

セブン-イレブン・ジャパンの国内売上シェア



出典：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」

サービス業務の強化

当社グループは2015年11月よりオムニチャネル戦略を本格稼働させ、グループ統合ポータルサイト「オムニ7」でご注文いただいた商品を全国のセブン-イレブン店舗で受け取り、返品や返金にも対応できるように強化しました。

またセブン-イレブン・ジャパンでは、買物支援として、「セブンミール」などの商品お届けサービスを実施しており、2017年2月期は、この「セブンミール」のサービス対象を企業や事業所にも順次拡大して需要を取り込んでいきます。

地域特性への対応—関西のお客様の嗜好に合わせた商品開発事例—

「肉」といえば牛肉のことを意味するほど、牛肉文化が根付いた関西地域。カレーに入れる肉も、東日本では豚肉も一般的ですが、関西は牛肉の使用が典型的です。味付けについても、一口目は甘く、食べるうちにどんどん辛くなる「甘辛カレー」など、独自の進化を遂げてきました。

こうした関西の特徴的な嗜好を踏まえ、2016年1月、新商品「じっくり煮込んだ牛すじカレー」を発売。2種類の牛すじと12種のスパイスが演出する食感の変化が好評を呼び、1月の販売数は前年発売したビーフカレーの1.4倍に伸長しました。

このほかにも、パンや惣菜など基本商品のリニューアルを関西限定で行ったり、大手メーカーと提携してナショナルブランドのセブン-イレブン西日本店舗限定発売商品を投入するなど、地域のお客様のニーズを反映した品揃えを強化しています。

関西限定発売商品の例



味付海苔焼鮭おにぎり



和風だし仕立て! 冷しカレーうどん

7-Eleven, Inc.

基本戦略と重点施策

北米地域の7-Eleven, Inc.は、2005年にセブン・イレブン・ジャパンの完全子会社となって以降、セブン・イレブン・ジャパンの経営方式を吸収しつつ、商品売上・営業利益の両面で、右肩上がりの成長を続けています。2015年12月期の期末店舗数は8,500店舗に達し、営業利益は、既存店売上の伸長と荒利率の改善により、過去最高益を記録しました。この利益成長を可能にしたのが、セブン・イレブンならではの商品政策および店舗政策です。

米国では、コンビニエンスストアは直営店中心、かつガソリンスタンドを併設したタイプが一般的で、商品およびガソリン販売の荒利が収益源となっています。7-Eleven, Inc.では、収益性の抜本的向上を目的にフランチャイズ化（ロイヤリティ収入へのシフト）を推進しています。また、主として収益性の高い都市部には、商品販売を中心としたガソリンスタンドなしの店舗を多数出店しています。この店舗政策は、以下に述べる7-Eleven, Inc.の商品政策と不可分の関係にあります。



7-Eleven, Inc.
代表取締役社長
ジョセフ・マイケル・デピント

商品政策

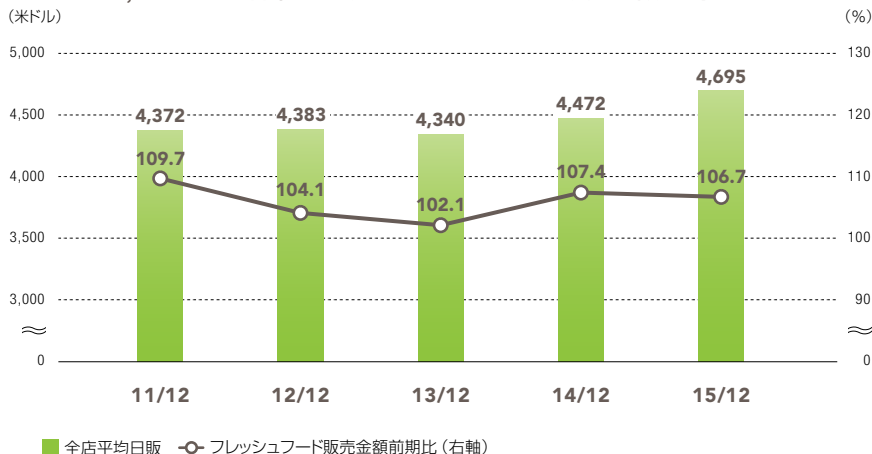
7-Eleven, Inc.の商品政策は主にファストフード（フレッシュフード／ホットフード）とプライベートブランド「セブンセレクト」による差別化であり、その基盤となるのが精度の高いマーケティングです。

多様な文化を抱える米国のマーケットでは、日本以上に食の地域性が顕著で、また一方で消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。7-Eleven,

Inc.は、こうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフード（サンドイッチやサラダ、カットフルーツなど）の開発プロセスに反映しています。また、商品開発にあたっては、日本と同様にメーカーなどお取引先と一体となって行うチーム・マーチャンダイジング方式を採用しています。

お客様の購買行動についても、各時間帯の売れ筋商品を

7-Eleven, Inc.の全店平均日販とフレッシュフード販売金額前期比



分析して、例えば夕方・夜間の時間帯に好まれるホットフード（ピザ、フライドチキンなど）の販売を強化するなど、きめ細かな対応を取っています。2015年12月期には、ほぼ全店舗で店内調理設備の導入を完了し、品質の高い独自のホット

フードの提供に取り組んでいます。

今後はこうした商品に加え、プライベートブランド「セブンセレクト」のさらなる拡充により、7-Elevenブランドの一層の差別化を推進していきます。

店舗政策

店舗政策においては、お客様視点での品揃え、接客サービスに加え、機会ロスや廃棄ロスの削減に向けて、単品管理の徹底に取り組んでいます。具体的には、発注端末やITシステムを整備するとともに、Operation Field Consultant (OFC) = 店舗経営相談員の日々のサポートによって、「仮説に基づく発注⇒販売結果の検証⇒次回発注での修正」という店舗運営サイクルの確立を目指しています。

出店戦略においては、近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸でのドミナント出店により、物流・販促面の効率化を図っています。中でも都市部は、オフィス立地を中心に郊外と比べてフレッシュフードの需要が大きく、これらの地区への出店を強化しています。

全米のコンビニエンスストア約150,000店舗のうち、7-Eleven, Inc. のシェアは6%弱にとどまっており、成長の余地はまだ十分にあると考えられます。よりスピーディーに店舗網を構築すべく、M&Aも適宜実施しており、2015年8月にはTedeschi Food Shops, Inc.の181店舗、2016年3月にはImperial Oil Ltd.の148店舗を取得する契約を締結しました。これらの店舗については、7-Elevenへの改装を実施するだけでなく、上記の運営改革によって店舗としての営業力を高めています。なお、2016年12月期の出店

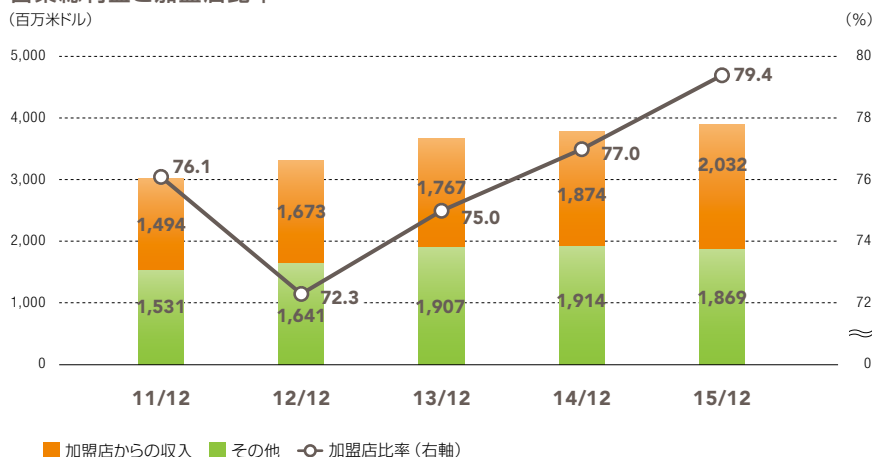
数は350店舗を計画しており、期末店舗数は8,700店舗（前期末比200店舗増）となる見通しです。

また、ドミナント戦略は、フランチャイズ化の推進と密接に関係しています。前述のように、米国では従来、ガソリンスタンド併設型のガソリン売上を主とした直営店が一般的でしたが、こうしたドミナント出店および直営店のフランチャイズ化といった施策の結果、商品販売中心の店舗が加盟店として多く誕生し、ロイヤルティ収入が収益性の向上に寄与しています。2015年12月末時点で加盟店は全店舗の約8割を占めますが、今後はこの比率をさらに高め、「商品力の強化⇒フランチャイズ化の促進⇒収益性の向上」という成長シナリオに沿って、より積極的な施策を講じていきます。



営業総利益と加盟店比率

(百万米ドル)



スーパーストア 事業



主な事業会社と持分比率

イトーヨーカ堂	100.0%
ヨークベニマル	100.0%
ヨークマート	100.0%
赤ちゃん本舗	95.0%

イトーヨーカ堂（中国）投資有限公司	100.0%
華糖洋華堂商業有限公司	75.8%
成都伊藤洋華堂有限公司	75.0%

当事業の概況

スーパーストア事業は、総合スーパーのイトーヨーカ堂、食品スーパーのヨークベニマルやヨークマートに加えて、ベビー・マタニティ用品を取り扱う赤ちゃん本舗などの専門店によって構成されます。

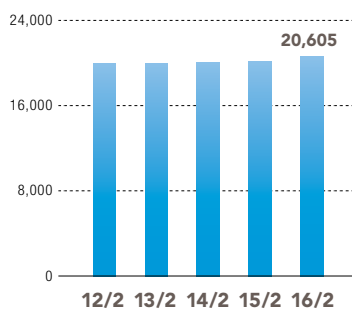
イトーヨーカ堂は現在、地域の視点や個店の発想を活かした品揃え、売場づくりを目指し、各店舗が中心となった運営を推進しています。当期においては、2015年10月に発表した事業構造改革案に沿って店舗閉鎖や人員配置の適正化などを進めた一方、販売面では、グループの総合力を活かした差別化商品の開発・販売に注力しました。既存店売

上伸び率は、消費税増税前の駆け込み需要の反動にかかわらず前年を上回りましたが、利益面は、衣料品の在庫などを要因に悪化しました。

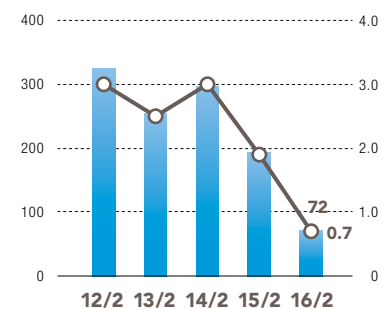
ヨークベニマルは「生活提案型食品スーパー」を目指し、生鮮食品の販売や惣菜の品揃え強化が奏功し、既存店売上は前年を上回りました。

これらの結果、スーパーストア事業の当期における営業収益は2兆605億円（前期比2.4%増）、営業利益は72億円（同62.6%減）となりました。

営業収益
(億円)

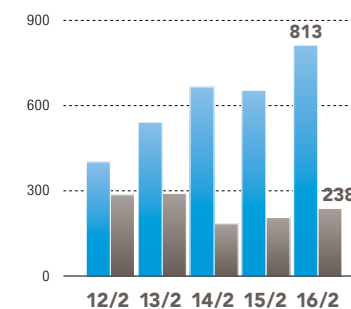


営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (%)



■ 営業利益 ○ ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)



■ 設備投資 ■ 減価償却費

イトーヨーカ堂

基本戦略と重点施策

イトーヨーカ堂は、首都圏を中心に182店舗（2016年2月末現在）を運営しており、近年、食品は好調に推移しているものの、衣料・住居関連品を扱う部門の苦戦が続いています。店舗面では、ショッピングセンター「アリオ」や既存店舗におけるテナント誘致が、収益性の向上に貢献しています。

商品サイクルの短縮化や専門店の台頭といった小売環境の変化に加え、消費が成熟している中でお客様の嗜好も多様化しています。これらの変化に対応すべく、イトーヨーカ堂では、これまでの全社一律の商品政策を抜本的に見直しました。現在、店舗を主体とした運営を図るなど、お客様のニーズにきめ細かく対応する体制の構築に向け、事業構造改革を推進しています。



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
亀井 淳

店舗政策

店舗面ではグループ内外の有力テナントの誘致や、簡便即食ニーズに対応したデリカテッセンの強化および生鮮食品の接客対面販売を目的に既存店の改装に取り組んでいます。また、地域密着の個店経営を進めつつ、食品の徹底強化、衣料・住居関連品の縮小、アリオ型店舗の拡大、首都圏店舗のポテンシャルを追求するとともに、オムニチャネル戦略に対応した品揃えや売場づくりも強化し、収益構造の抜本的転換を図ります。

具体的には以下の改革を実行します。第一に、地域密着独立店舗による個店経営を徹底します。これは2014年1月、アリオ上尾店でスタートし、同年12月には9店舗に拡大。2015年5月からは、全店への拡大を進めています。先行した9店舗では、食品の荒利益の改善などで改革の効果が見られます。

第二に、強みである食品を強化する一方、衣料・住居関連品は自営売場面積を縮小し、自営の収益性を改善するとともにグループ内外の有力テナントを誘致して店舗の魅力を高めていきます。

第三には、地方店においては資本・業務提携先との連携

を強化し、販促や物流の効率化を図っていきます。これらによりイトーヨーカ堂は食品の高い集客力と、地域で最適なテナントミックスに基づく個店経営を目指すとともに、社会の変化を全社の利益成長につなげるため、大胆な店舗リストラムも実施していきます。2016年2月末時点の全国182店舗を、2021年2月期には142店舗まで絞り込む計画で、2017年2月期は20店舗を閉鎖する予定です。



商品政策

商品政策においては、以下の改革を実行します。第一に、単品管理の徹底により在庫水準を適正化します。本部ではなく各店舗が主体となった仕入れを仮説・検証のプロセスを通して強化していきます。

第二に、オムニチャネル戦略に対応すべく、安全・安心な商品のネット上での品揃え強化により、リアル店舗を補完します。例えば、今まで地域ごとの商圏内にお客様しか買うことのできなかった全国各地の隠れた名産品をネット上で幅広く品揃えすることにより、全国のお客様に幅広く

認知していただくことができ、陳列スペースの制約を解消することができます。加えて、「ネットスーパー」の売上拡大も強化し、首都圏では西日暮里に開設したネットスーパー専用店舗を中心に、各店舗でも作業場を拡大するなど、今後増え続ける宅配ニーズに対応していきます。

第三に、主に地方店においては資本・業務提携先との連携強化により商品調達力を高め、食品を中心に地域の嗜好に合わせた品揃えと売場づくりを強化します。

北海道事業部の取り組み



現在イトーヨーカ堂は北海道において、札幌・函館や道東エリアなどに計11店舗（2016年2月末現在）を展開しています。

地元に強みを持つ食品スーパーのダイイチとの資本提携による協業の結果、商品調達ルートの共有で地場商品の品揃え強化や原価低減が実現し、販促では共同チラシを打つことにより商圏の拡大とコスト削減の効果も出ています。また、ダイイチ側においてもグループのプライベートブランド「セブンプレミアム」の販売やセブン銀行ATM設置、グループの電子マネー「nanaco（ナナコ）」導入などでお客様の利便性が高まり、シナジーが生まれています。

ヨークベニマル

ヨークベニマルは、主に南東北を中心に205店舗（2016年2月末現在）を展開する食品スーパーです。「お客様の日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」生活提案型スーパーとして、以下の取り組みを推進しています。

商品面では、子会社のライフフーズと連携して即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えを強化し、安全・安心、味、品質にこだわった自社商品で差別化を図り、様々な生活シーンに対応した「食」の提案を行っています。

店舗面では、個店経営の原則に立ち、従業員全員参加型の店づくり、地域に合わせた品揃えや売場展開などを徹底しています。また、食のさらなる充実を軸とした既存店の活性化に加え、ドミナント戦略を踏まえた新規出店にも積極的に取り組んでいます。人材育成面では、接客・販売・商品知識やマネジメントに関する研修のほか、創業の原点・哲学・理念といった「心」の教育を徹底し、お客様の満足度のさらなる向上を目指しています。



株式会社ヨークベニマル
代表取締役社長
真船 幸夫

百貨店事業

主な事業会社と持分比率

そごう・西武	100.0%
ロフト	75.2%
シェルガーデン	100.0%

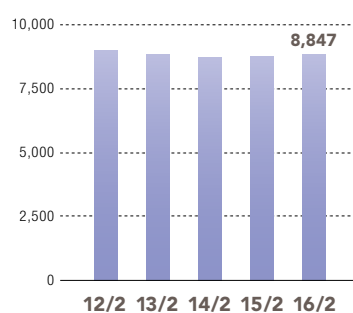
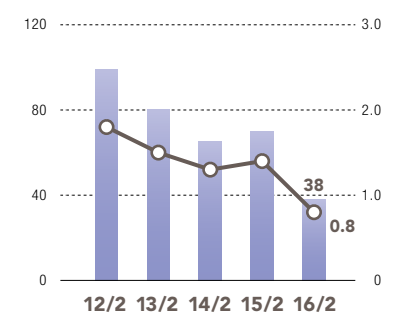
当事業の概況

百貨店事業は、百貨店のそごう・西武のほか、生活雑貨専門店のロフトや高級食品スーパーのザ・ガーデン自由が丘を運営するシェルガーデンなどで構成されています。

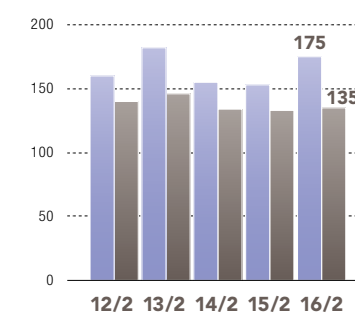
そごう・西武は、国内屈指の来店客数と売上を誇る西武池袋本店を核として、自主開発商品や自主編集売場を拡大するなど、商品を軸に同業他社との同質化からの脱却を目指します。また、グループの持つインフラ、ノウハウを活用したオンラインショッピングサイト「e.デパート」の充実により、オムニチャネル戦略を進め、リアルとネットのさらなる融合を図った、新しい百貨店づくりを推進しています。

2016年2月期は、消費税増税前の需要の反動減があったものの、そごう・西武の既存店売上の伸び率は前期並み

を維持し、百貨店事業の当期における営業収益は8,847億円（前期比1.1%増）、営業利益は38億円（同45.7%減）となりました。

営業収益
(億円)営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (%)

■ 営業利益 —○— ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)

■ 設備投資 ■ 減価償却費

そごう・西武

店舗政策

店舗政策については以下の改革を進めていきます。

第一に、不採算店の削減を進めます。2016年3月に発表した事業構造改革施策に基づき2016年9月をもってそごう柏店と西武旭川店を閉店することに加え、同年8月には、2017年2月をもって西武八尾店と西武筑波店を閉店することを決定しました。

第二には、国内トップクラスの売上規模を持つ西武池袋本店を、主にラグジュアリーブランドの一層の充実により上質化の強化を図るとともに、地方店においては自営売場面積を適正化し、有力テナントを誘致してショッピングセンター化を推進するなど、店舗の活性化と収益性改善を図ります。

そのほか、店頭においては、商品の持つ価値をお客様へ伝えることに重点を置き、引き続き販売員一人ひとりの接客スキルと専門性向上に努めるとともに、「キレイステーション」などの各種コンサルティング拠点を充実させ、百貨店ならではの上質な接客による顧客満足度の向上を進めていきます。



株式会社そごう・西武
代表取締役社長
松本 隆

商品政策

「上質な日常着」を謳ったそごう・西武の衣料品プライベートブランド「リミテッド エディション」を軸に、SPA型の商品開発も含めた自主商品の拡大と自主編集売場の取り組みを強化し、収益性の向上と差別化を図ります。地方店においても「リミテッド エディション エリアモード」をはじめ、地域のニーズに根差した品揃えを強化していきます。

また、オムニチャネル戦略の本格稼働に伴い、そごう・西武のオンラインショッピングサイト「e.デパート」を核として、百貨店ならではの上質な商品を拡充することによりお客様の利便性の向上を推進します。

さらには、ネットを活用して一般公募による新規取引先の開拓もスタートさせ、埋もれている才能や優れた技術をもつ生産者が直接エントリーして「e.デパート」や店頭で販売できる新しい取り組みにも挑戦していきます。

地方店発のプライベートブランド「リミテッド エディション エリアモード」



2015年3月に誕生した地方店発の地域色豊かなこのブランドは、各地域で異なるライフスタイルに着目し、衣料や雑貨を中心に地場産業との協業により地域ごとに特徴のある商品開発を進めています。

地方をよく知る店舗担当者が単品ごとの納品数を決定するなど、立地によって異なるお客様のニーズを汲み取り、地元の名産を活かした品揃えで地方店の活性化を図ります。

フードサービス 事業

主な事業会社と持分比率

セブン&アイ・フードシステムズ	100.0%
-----------------	--------

当事業の概況

フードサービス事業では、セブン&アイ・フードシステムズが、レストラン事業、給食事業（社員食堂、病院、学校などのための給食サービス受託）、ファストフード事業を展開しています。うちレストラン事業部門の当期の既存店売上伸び率は、高付加価値メニューの販売強化、接客力向上の取り組みなどが奏功し、前期を上回りました。

この結果、当期における営業収益は838億円（前期比3.5%増）、営業利益は9億円（同8億円増）となりました。



株式会社セブン&アイ・フードシステムズ
代表取締役社長
大久保 恒夫

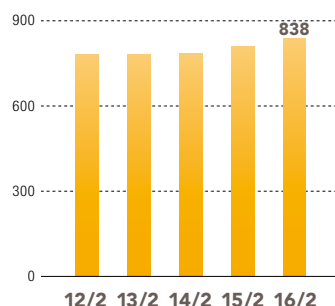
基本戦略と重点施策

仮説・検証のサイクルを通じてメニュー開発や販売促進などの業務を見直すとともに、オムニチャネル戦略への対応、そして挨拶やクレンジングなどの基本を徹底することにより、顧客満足度の向上を目指します。

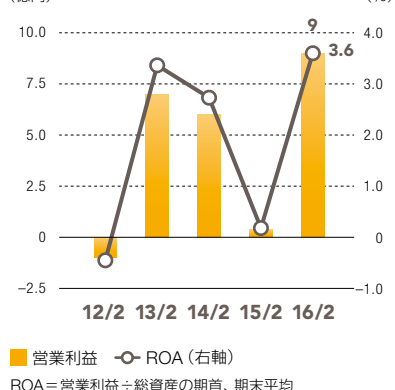
商品政策では、原材料・調理・販促・提供を一体的に捉え商品開発に取り組みます。安全・安心な食材にこだわった高付加価値メニューや、地域のニーズに対応したメニューの開発に加え、既存メニューの見直しも継続していきます。また、グループ他社と連携して調達・物流を効率化する一方、店舗での原価管理を徹底し、収益性の向上を図ります。

店舗政策では、基本の徹底に加え、店舗における作業効率の改善によって人件費コントロールを強化していきます。また、テイクアウト・宅配の強化、ネット受注の拡大など、一連のオムニチャネル戦略によってお客様との接点を拡大していきます。給食事業においては、セブン・イレブン店舗併設の社員食堂など、お客様の需要に合わせた店づくりを推進していきます。

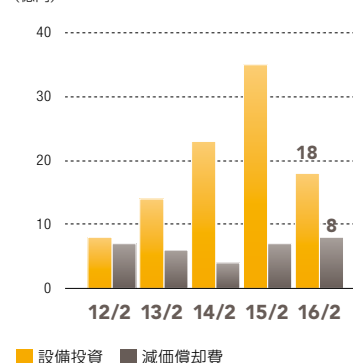
営業収益
(億円)



営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (％)



設備投資／減価償却費
(億円)



金融関連事業



主な事業会社と持分比率

セブン銀行	45.8%
セブン・フィナンシャルサービス	100.0%
セブン・カードサービス	95.5%

セブンCSカードサービス	51.0%
FCTI, Inc.	100.0%

当事業の概況

金融関連事業は、セブン銀行のATMサービスをはじめ、クレジットカードや電子マネー、保険・リースなど、主にグループにおける小売ビジネスをサポートすべく幅広い金融サービスを展開しています。

2016年3月期、セブン銀行では、セブン・イレブンの積極的な出店に伴い、期末のATM設置台数が22,472台（前期末比1,416台増）に拡大し、総利用件数も前期を上回りました。

クレジットカード事業では「セブncard・プラス」や「クラ

ブ・オン／ミレニアムカード セゾン」の取扱高が伸長、電子マネー事業では「nanaco」の利用が拡大し、期末の総発行枚数は4,542万件（前期末比825万件増）、利用可能店舗数は国内約215,300店舗（同約47,600店舗増）となりました。

これらの結果、当期における営業収益は1,924億円（前期比8.0%増）、営業利益は496億円（同5.3%増）となりました。

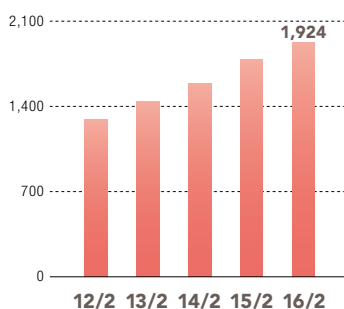
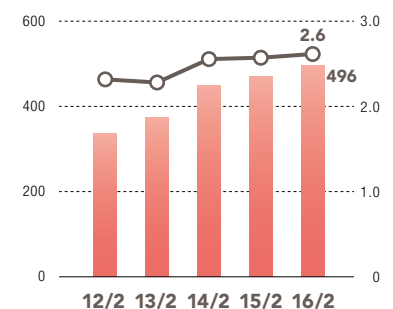
基本戦略と重点施策

セブン銀行においては、お客様に安心して便利にお使いいただけるように、サービスの品質を高めATM事業のさらなる業容拡大を図るとともに、海外送金サービスや個人ローンなどの金融サービス事業を深耕し、ATMの枠にとどまらない「革新的な金融サービス業」としての成長を目指しています。

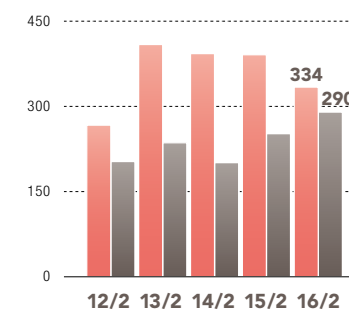
一方、海外事業では、米国において2017年7月以降、セブン銀行の連結子会社であるFCTI, Inc.を通じてセブン・

イレブン店舗内へのATM設置運営を予定しており、これまで日本で培ってきたATM事業のノウハウを活かした事業展開を推進していきます。

また、カード事業においては、グループ内外ともにショッピング取扱高が順調に伸びており、クレジットカードや電子マネー「nanaco」の一層の利用促進とともに、カードデータをグループの共通インフラとして活用し、新たな展開に取り組みます。

営業収益
(億円)営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (％)

■ 営業利益 ○ ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)

■ 設備投資 ■ 減価償却費

通信販売事業・ その他の事業

主な事業会社と持分比率

ニッセンホールディングス	50.7%
ニッセン	100.0%
シャディ	100.0%

セブン&アイ・ネットメディア	100.0%
セブン・ミールサービス	90.0%
バーニーズ ジャパン	100.0%

当事業の概況

通信販売事業では、ニッセンが主にネット通販やカタログ通販を通じて、商品・サービスの提供を行っているほか、その他の事業では、インターネット関連サービスや食事宅配サービスなど多岐に事業展開しています。

通信販売事業においてはニッセンホールディングスが2015年8月に、早期黒字化を目指す経営合理化策を発表しました。不採算部門である大型家具事業からの撤退や希望

退職の募集などを行い損益構造の改善に努めたものの、2016年2月期の営業収益は1,587億円（前期比14.6%減）、営業損失は84億円（前期は75億円の損失）となりました。

一方、その他の事業においては、2015年2月に完全子会社化したバーニーズ ジャパンの収益寄与などにより、当期の営業収益は615億円（前期比14.3%増）、営業利益は55億円（同51.5%増）となりました。

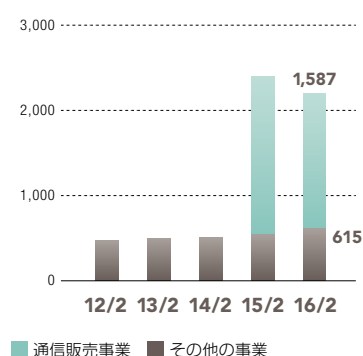
基本戦略と重点施策

通信販売事業では、ニッセンホールディングスが当社グループによる完全子会社化を前提とした抜本的な営業改革を断行し、経営再建を進めていきます。

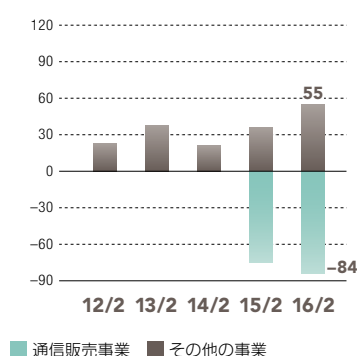
また、その他の事業においてはIT／サービス事業分野を

担うセブン&アイ・ネットメディアや、食事宅配サービスを手掛けるセブン・ミールサービスなどが、グループのオムニチャネル戦略と連動した事業展開を行うなどIT面でシナジー発揮を図ります。

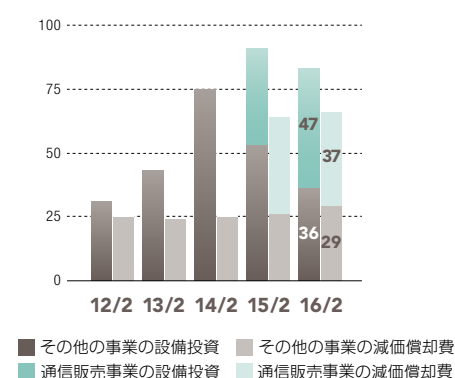
営業収益
(億円)



営業利益
(億円)



設備投資／減価償却費
(億円)



人材・企業風土



セブン&アイグループの最大の経営資源は人材です。1972年制定の社是「信頼される誠実な企業でありたい」と、1982年制定のグループスローガン「変化への対応と基本の徹底」を今日まで変わらずグループ全体で徹底して実践し、企業風土として根付かせてきたことが、成長の源泉となってきました。また近年は、お客様ニーズの多様化や人材不足という社会的背景を踏まえ、ダイバーシティの推進にも注力しています。

ダイレクトコミュニケーションによる意識共有

「従業員に徹底させることがリーダーシップである」という考えのもと、経営陣は従業員に繰り返し社是やグループスローガンのほか、「仮説と検証」「単品管理」などの基本戦略を伝え続け、浸透を図っています。特に当社グループの特徴として際立っているのは、ダイレクトコミュニケーションを重視する点です。例えば、セブン・イレブン・ジャパンでは40年来、隔週で全国約2,500人のオペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）が東京本社に集まり開催している「FC会議」の場で、上記のような基本戦略のほか、最新の市場動向や各地での成功事例、新商品の特徴や投入する背景・狙いを直接顔を合わせて共有・議論しています。これによりOFCは深い理解をもって加盟店に対して発注や品揃えのアドバイスができ、本部推奨商品の高い店舗導入率にもつながっています。

イトーヨーカ堂でも月に一度、全国の店長が集まる「店長会議」で、経営方針や販売計画、商品情報を共有しています。根本にあるのは、お客様との接点である販売現場が事業の主体であり、本部はそのサポート役に徹するという考え方です。基本戦略は共有しながら、それを各店舗が地域に合わせて実践しやすいような仕組みを築いています。

通信が発達した現在、全国から従業員を集めるのは非効率と思われるがちですが、同じ価値観や問題意識を共有するためにはフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションをとるのが、最も効果的であると考えているからです。



FC会議

ダイバーシティの推進

当社グループは多様な人材の活躍により、企業の持続的成長への競争力を高めるため、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置しました。お客様の多くが女性であることから、まず女性の活躍推進に注力してきました。2016年2月末を期限とする目標を設定し、様々な取り組みを進めていきましたが、このうち「女性管理職比率20%」の目標を達成したため、現在は2020年までの目標を掲げ、グループの各事業会社と連携をしながら取り組みを進めています。

具体的には、プロジェクトで立案した取り組みを各事業会社でもスピーディーに水平展開するため、主要事業会社※1のダイバーシティ推進担当をメンバーとした「ダイバーシティ推進連絡会」を四半期ごとに開催しています。また、育児中の女性従業員のキャリアプラン立案や女性管理職のマネジメント力向上に向けたセミナーの開催、管理職の意識変革を図るため「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」の開催やハンドブックの活用を行うほか、男性の育児参加促進の取り組みも進めています。さらに、2016年2月期からは「介護離職者ゼロ」に向けて、介護セミナーを開催するなど、仕事と介護の両立支援に向けても取り組みを進めています。

当社のこうした取り組みは社外からも評価されており、2015年には内閣府が創設した「女性が輝く先進企業表彰・内閣総理大臣表彰」、株式会社東京証券取引所の「企業行動表彰」を受賞しました。これは、女性役員比率・女性管理職比率の高さや女性の活躍に関する積極的な情報開示、女性・男性の管理職・非管理職それぞれの意識改革の取り組み

みなどが評価されたものです。そのほか、イトーヨーカ堂は、2015年に厚生労働省より東京都初の「プラチナくるみん※2」の認定を受けました。

2016年6月には、長時間労働是正緊急フォーラムにて、社長が労働時間革命宣言に署名しました。今後は働き方改革に向けて、さらなる取り組みを進めていきます。

※1 セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行、ヨークマート、ロフト、セブン美のガーデン、セブン・フィナンシャルサービス 計12社（2016年7月末現在）

※2 少子化対策を図り子育て支援など一定基準を満たした企業などが厚生労働省によって認定される「くるみん」の認定を既に受け、さらに高い水準の取り組みを行っている企業を表彰する認定制度。2015年に新たに創設された。

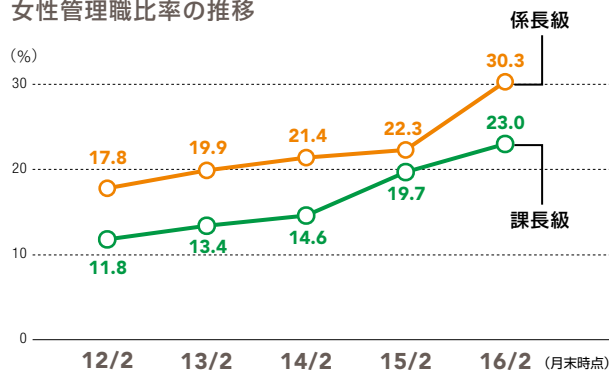
ダイバーシティ推進の目標

2020年までに

- 女性管理職比率：30% 達成
- 男性の育児参加促進
- 介護離職者ゼロ
- 従業員満足度の向上
- 社会的評価の向上

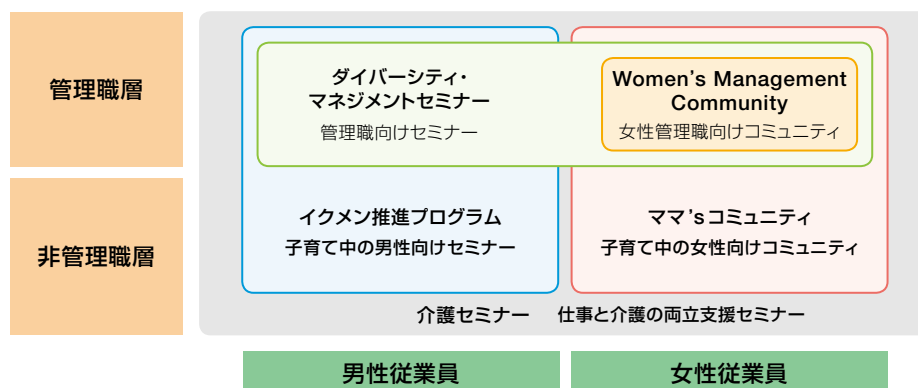
(2016年1月改定)

女性管理職比率の推移



※セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社の合計

女性の活躍を推進する各種セミナーやコミュニティ



フランチャイジー



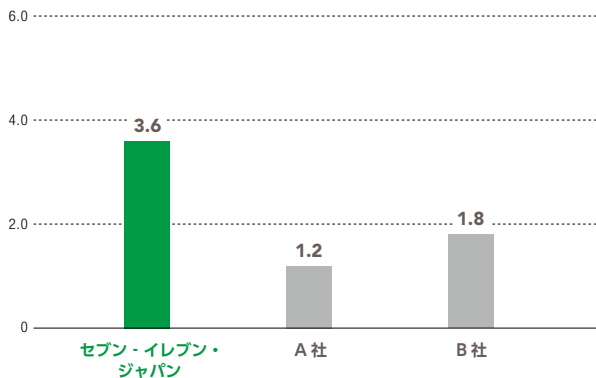
当社グループの中核企業であるセブン・イレブン・ジャパンは1973年の創業以来、「中小小売店の近代化と活性化」を理念にフランチャイズビジネスを展開してきました。フランチャイジー（加盟店）は消費者と同じく大切な「お客様」であり、同時に共存共栄を追求する最大のパートナーでもあります。

フランチャイズシステムとその特徴

各加盟店とセブン・イレブン・ジャパン本部との関係は、店舗経営を行う側とそれをサポートする側として明確な役割分担の上に成り立ち、対等な立場にあります。双方が売上高ではなく荒利益の向上を追求するように荒利分配方式を採用し、本部は経営アドバイスのほか、常時お客様に快適な売場環境が提供できるよう水道光熱費の80%を、常に豊富な品揃えでお客様をお迎えできるよう不良品原価15%を負担しており、加盟店への手厚いサポートにより共存共栄を図っています。

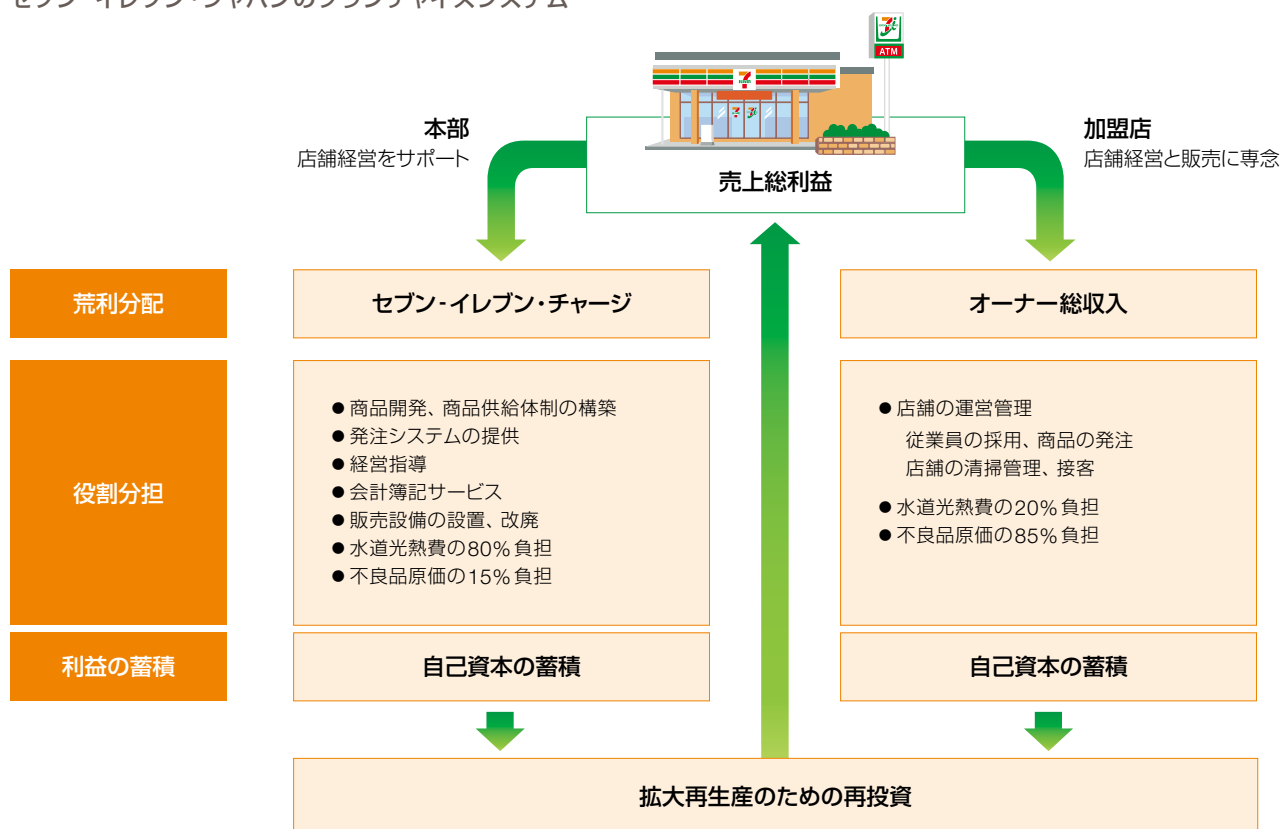
また、セブン・イレブン・ジャパンでは加盟店が支払うロイヤルティ（セブン・イレブン・チャージ）は業界の中でも高めに設定しています。それは1店舗当たり到他社の倍以上の広告宣伝費をかけたり、新商品開発や新什器の導入なども含め、積極的な加盟店支援を行うことが競争力を高め、加盟店とセブン・イレブン・ジャパンの双方が利益成長を続ける好循環を生み出していると考えからです。

国内1店舗当たりの広告宣伝費
(百万円)



※ A社とB社はいずれも単体の数値
出典：各社2016年2月期決算資料

セブン・イレブン・ジャパンのフランチャイズシステム



ソフト面でのサポート

セブン・イレブン・ジャパンには、一人当たり7～8店の加盟店を担当し店舗経営コンサルティングを行う「オペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）」が全国に約2,500人います。OFCは担当する地域の加盟店を定期的に訪問し、仮説と検証による発注や陳列の改善提案など、様々なアドバイスを通じて加盟店の売上・利益の向上を支援するほか、地域のお客ニーズを反映した店舗運営ができるようバックアップしています。また、随時本部から共有する新商品などの情報や、OFCが本部での会議にて共有される経営方針・施策を全国約18,500もの店舗に丁寧に伝達し、理解したうえで経営にあたっていただく仕組みを築いています。同時に、加盟店が抱える悩みや課題を本部に伝えて対策を講じるなど、本部と店舗が緊密に対話していくための橋渡しの役割も果たしています。

OFCによるサポート以外にも、年に2回、全国11ヶ所の会場で商品開発の責任者が新商品・新サービスの紹介や売場づくりの提案を加盟店に説明する「商品展示会」を開催しているほか、地域密着型店舗経営に向けて、地区ごとにサービス向上のための勉強会や地域開発商品の説明会を実施しています。

また、優れた経営をされている加盟店オーナーに敬意を表す場として、「優秀店表彰」を創業以来続けています。具体的には、「基本4原則」（フレンドリーサービス・品揃え・鮮度管理・クリーンネス）の徹底や、単品管理の実行、業績数値も含めた地域における模範的な経営などの観点から表彰しており、2016年2月期は225店の加盟店が表彰されました。

このように個々の加盟店が経営主体となり、本部はそれを徹底してサポートするという考え方と仕組みは、現在では米国の7-Eleven, Inc.にも浸透するようになり、フランチャイズビジネスの拡大成長を支えています。

店舗・物流インフラ



当社グループは、業態にかかわらず店舗を同じエリア内に集中的に出店する「ドミナント（高密度集中）出店」を基本戦略にしています。ドミナント出店は、お客様への認知度向上などのマーケティング面のみならず、物流面で大きな効率化をもたらし、ひいてはオリジナル商品による差別化につながるなど、当社グループの競争力の鍵となっています。

ドミナント出店がもたらすあなたの価値

当社グループは、セブン・イレブンに加え、総合スーパーのイトーヨーカドーとショッピングセンターのアリオを関東中心に、さらに食品スーパーのヨークベニマルは南東北と北関東、ヨークマートは南関東をそれぞれ中心にしてドミナントを形成しています。ドミナント出店には、周辺地域のお客様の認知度の向上や地域を絞った効率的な広告・販売促進などのメリットがあります。

そして、最大の価値は物流面を通じて生まれます。エリア内で高密度に店舗が存在することで配送ルートが効率化され、一度に各店舗に運ぶ商品量を抑えた小口配送が可能になります。さらに、物流の効率化に伴うコスト削減により設備投資の採算性が向上するため、セブン・イレブン・ジャパンではメーカーやお取引先による専用工場および共同配送センターの運営を可能にしています。

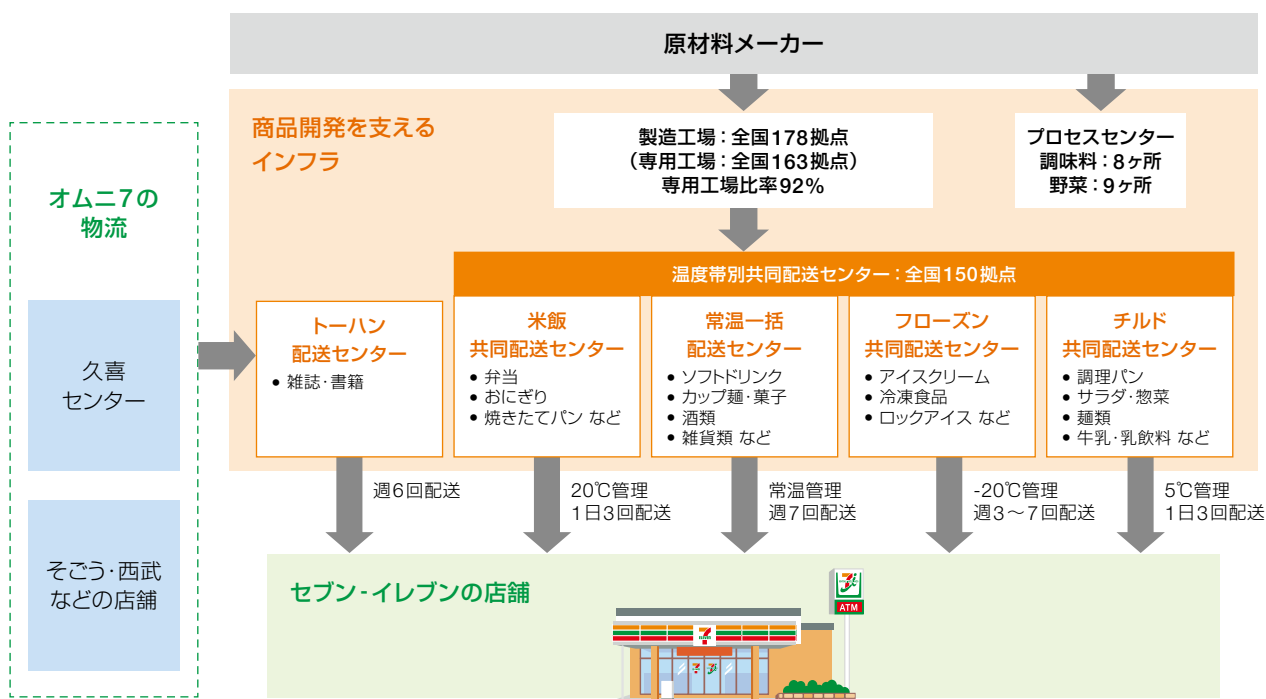
専用工場とは、お弁当類やおにぎり・サンドイッチなどを、セブン・イレブン専用の原料を使って、専用のレシピに基づき、専用の設備で製造する工場です。各工場の商品供給先がセブン・イレブンだけに限定されているため、メーカーやお取引先とセブン・イレブン・ジャパンがほどよい緊張感のもと、一切の妥協を排した商品開発が行われています。全国178拠点の製造工場のうち92%という業界では圧倒的に高い専用工場の比率が、商品力や品質管理面で他社の追従を許さない差別化につながっています。

また、共同配送センターは、異なるメーカーやお取引先の商品を集約してから、同じトラックに積載し店舗に納品するための拠点です。チルド（5℃）、米飯（20℃）、フローズン（-20℃）、加工食品・酒・雑貨（常温）と、鮮度を保つために最適な温度帯ごとに各地域に設けられ、徹底した品質・衛生面の管理を行っています。この仕組みにより、お弁当やおにぎりなどは1日に3度、高い品質でのタイムリーなお客様への提供が実現されています。また、店舗への納品車両台数や走行距離が減り、温室効果ガス排出の抑制や店舗周辺道路の混雑回避にもつながっています。

オムニ7の物流

グループ統合ポータルサイト「オムニ7」で注文された商品の多くは、ネット通販の物流専用に開設した埼玉の

セブン・イレブンの製造・物流システム



※ 製造工場数、専用工場数、温度帯別共同配送センターおよびプロセスセンター数は2016年2月末現在

久喜センターの在庫から出荷しています。セブン・イレブンでの店頭受け取りの場合、久喜センターからセブン・イレブン各店への雑誌物流の拠点であるトーハンの配送センターに出荷され、雑誌と混載で店舗に届けられます。このように各店舗を回っている雑誌物流のトラックを有効活用することで、追加の物流コストを生むことなく、ほぼ毎日という頻度で店舗に届けられます。さらには、積載率が低い、店舗からセンターへの戻りの便を利用して、「オムニ7」で購入された商品の返品にも対応しています。

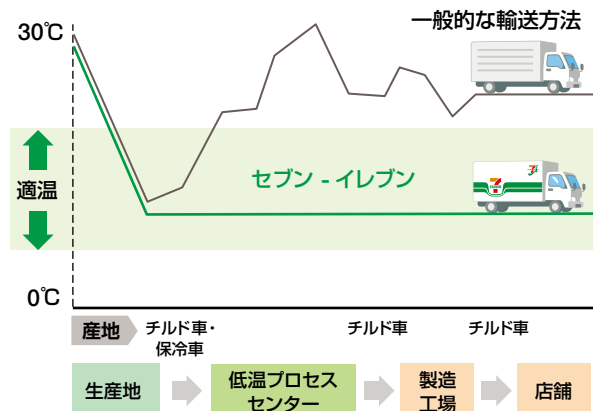
ただし、本・雑誌の場合は久喜センターに在庫はなく、トーハンにある在庫をそのまま出荷しています。また、在庫が久喜センターにはなく、そごう・西武などの店舗にある場合は、在庫を持つ店舗から出荷し、トーハンの配送センターに持ち込まれます。いずれも既存の物流インフラの利用でほぼカバーされています。

また、自宅配送の場合は、本・雑誌はトーハンから、それ以外は久喜センターなどから物流会社の拠点を經由して配達しています。

収穫直後から行う鮮度管理

セブン・イレブンでは、畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、2005年から「コールドチェーン（低温物流網）」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、配送車、仕分けセンター、生産工場から店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送され、高い品質を保ったまま店頭に並び、お客様に提供されています。

コールドチェーン



メーカー・お取引先

事業領域を小売業に置く当社グループにとって、お客様に提供する商品の開発・製造・流通に携わるメーカーやお取引先は、欠かすことのできないパートナーです。とりわけ、当社グループが強みとするプライベートブランド商品の開発・製造では、協働の仕組みが他社との差別化を生み出す重要な経営資源となっています。

チームマーチャンダイジング(MD)によるオリジナル商品開発

当社グループのプライベートブランド「セブンプレミアム」や、お弁当類・おにぎり・サンドイッチに代表されるセブン・イレブン・ジャパンのオリジナル商品は、商品や材料ごとに最適なメーカーやお取引先とチームを組むチームマーチャンダイジング(MD)により開発を行っています。パートナーとなるメーカー・お取引先の企業は、米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカーなど原材料メーカー約70社や料理専門家から構成される「日本デリカフーズ協同組合」に参加し、チームMDによる商品開発に加え、共同で原材料や機械設備の購入を行うことにより、全国で品質を一定に保つとともにコスト低減を図っています。

▶ チームMDについては「第1特集:成長を牽引するグループシナジー」のP16でも説明しておりますのでご参照ください。



強固なパートナーシップの背景

メーカー・お取引先が、自社の最先端技術をセブンプレミアムの開発に提供していただける背景には、「お客様のために最高の商品を提供したい」という共通の思いと、長年にわたって培われてきた信頼関係があります。加えて、ほかにも以下のような理由があります。

一つは、当社グループ、特にセブン・イレブン・ジャパンの圧倒的な顧客接点と販売力です。全国の加盟店1店1店にまでセブン・イレブン・ジャパンの経営方針が徹底されることで、本部推奨商品の店舗導入率が高く、一定の売上規模を見込みやすいという確実性があります。販売力の高さがメーカー・お取引先の協力を引き出して商品力が高まり、それがまた販売力につながるという好循環が生まれているのです。

2点目は、優れたマーケティング力の共有です。セブンプレミアムやセブнкаフェなどが示すように、徹底してお客様の立場で思考することによって当社グループはこれまで新たな市場を開拓し、数多くのヒット商品を生み出してきました。また、全国約20,000店という圧倒的な顧客接点を有することにより得られる「nanaco」やPOSによる膨大な販売データを利用し、仮説と検証に基づいた商品発注を常に行っています。メーカーやお取引先にとっては、自社単独では得ることが難しいこうした当社グループのマーケティング力を活用した商品開発が可能となります。

3点目はコスト面です。通常、メーカーが新技術を利用した商品開発を行う際、自社ブランドで様々なチャネルに流通させる場合は多額の設備投資や広告宣伝費が必要になります。当社グループとの共同開発であれば、試作に近い投資水準で生産、店頭販売ができるうえ、実際のお客様の反応をリアルタイムで知ることができるため、イニシャルコストを大幅に抑えて商品開発に踏み切ることが可能となります。また、コンビニエンスストアでは値引き販売の恐れがないため、開発コストの回収が見込みやすいというメリットもあります。

▶ 「お取引先行動指針」や「お取引先専用ヘルプライン」については当社ウェブサイトのCSRページで説明しています。

地域社会

当社グループは地域社会への対応を重点方針としており、店舗それぞれが地域社会に必要とされる存在になることを目指しています。そのために、各地域の嗜好に合った商品・サービスの提供はもちろん、行政と連携した地域活性化への取り組みや社会インフラ機能の拡充を進めています。

地域に根差した事業展開

セブン・イレブン・ジャパンでは2015年1月から商品本部内を全国9ブロックの地区に分けて、各地の嗜好に合った味付けの実現や地元食材の利用など、地域ニーズ対応を強化しています。また、イトーヨーカ堂は地域特性を理解している各店舗の運営権限を拡大し、本部は地域ごとに商品調達機能を持たせるなど、地域に根差した店舗運営への転換を推進しています。

さらに、地域小売業との提携も積極的に進めています。特に地域による嗜好の違いが表れやすいため細やかな対応が必要な食品スーパー事業は、店舗が少ない北海道や近畿、中国地方を中心に、資本・業務提携先と連携して地域商品の調達力を高め、新商品の開発にも役立てています。

▶ 事業における地域特性への対応の詳細は、「事業概況」の各セグメントのコラムをご参照ください。

地域小売業との資本・業務提携

提携会社	提携先の地域	提携先の業態	提携内容
ダイイチ × イトーヨーカ堂	北海道	食品スーパー	資本・業務提携
天満屋・天満屋ストア × セブン&アイ・ホールディングス／イトーヨーカ堂	中国地方	総合スーパー／食品スーパー	資本・業務提携
万代 × セブン&アイ・ホールディングス	近畿地方	食品スーパー	業務提携

地域行政との連携

当社グループは各自治体と「包括連携協定」を締結し、地域の活性化に取り組んでいます。連携する分野は、地産地消となる商品開発・販売や、商品配達時の安否確認・見守りを通じた高齢者支援、食育や健康増進の啓発活動、地域の環境保全活動への協力など、多岐にわたります。

また、セブン・イレブン・ジャパンは自治体と連携して、住民票の写しや印鑑登録証明書、戸籍証明書などを店内のマルチコピー機で発行できるサービスの拡充を進めています。グループ各社においても、同様のサービスを提供できるようにマルチコピー機の導入を進めています。

各自治体との包括連携協定数（2016年2月末）

セブン・イレブン・ジャパン	56
イトーヨーカ堂	19
そごう・西武	6
ヨークベニマル	3

災害時のインフラ機能

当社グループは、各自治体との包括連携協定に加えて「物資支援協定」を締結しており、災害発生時の迅速な地域支援に備えています。さらに、大規模な震災が起こって公共交通機関や道路が使用できなくなった場合に、徒歩帰宅者に水道水やトイレ、道路交通情報・地図情報などを可能な範囲で提供する「帰宅困難者支援協定」を一部自治体と締結しています。

また、災害発生時でも店舗が営業を継続して日常生活に必要な商品やサービスを提供し続けられるよう、燃料備蓄基地の設置や物流ネットワークの確保、詳細な地域情報を可視化するための災害対策システムの構築を進めています。例えば、現在構築を進めている「7VIEW（セブン・ビジュアル・インフォメーション・エマージェンシー・ウェブ）」は、グループ内のみならず、お取引先などとも協力して災害情報の提供・共有・共用を可能にします。これにより、出店地域の的確な状況判断を踏まえ、自治体などからの情報も共有することで店舗を通じて地域住民向けにも情報発信できるシステムを整備していきます。

コーポレート・ガバナンス

当社は、傘下の事業会社を監督・統括する持株会社として、コーポレート・ガバナンスの強化とグループの企業価値の最大化を使命としています。この目的の達成に向け、当社はグループシナジーの追求を推進するとともに、経営資源の適正配分を実施しています。

一方、傘下の各事業会社は、与えられた事業範囲における責任を全うするとともに、各々の自立性を発揮しながら、利益の成長および資本効率の向上に努めています。

このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社におけるコーポレート・ガバナンスでは、上記の活動が公正・適切かつ効果的に行われることを、取締役会の監督および監査役の監査により追求しています。

組織形態 (2016年7月16日現在)

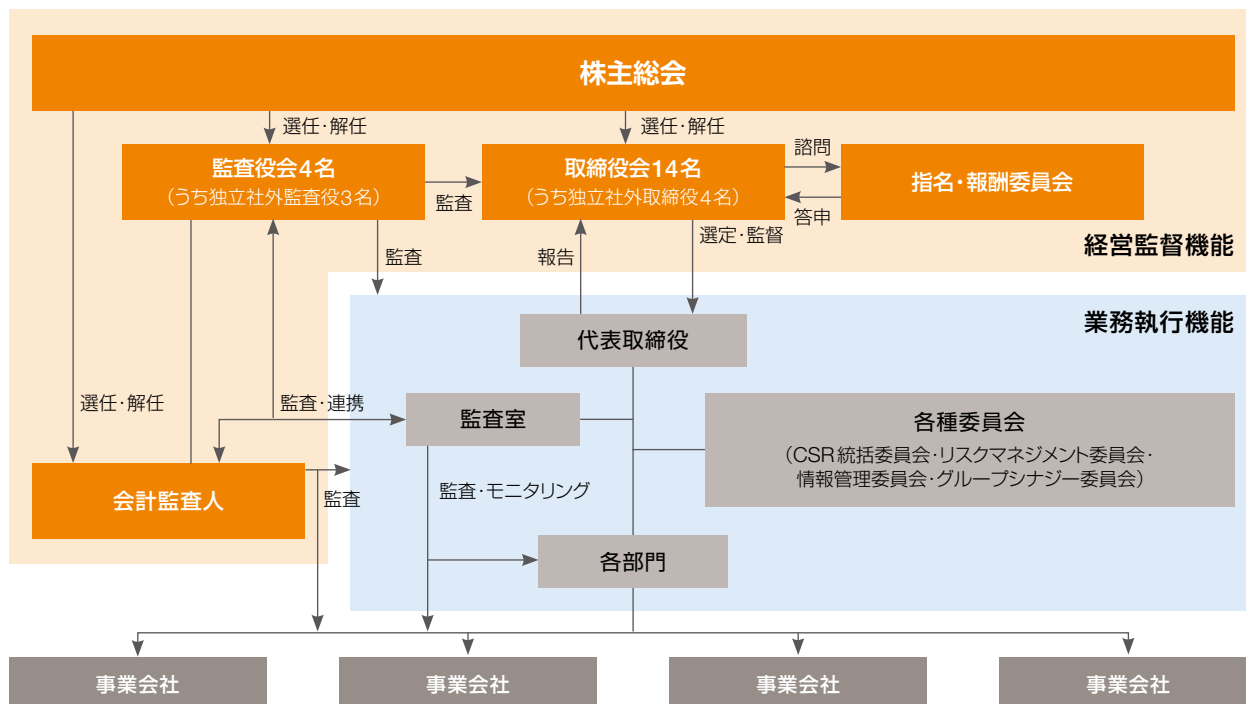
当社は、監査役設置会社です。監査役制度に則り、経営の監督を実施しています。当社の取締役会は14名で構成されており、うち4名は社外取締役です。当社では、独立性を保持し、高度な経営に対する知識や経験を有する複数の社外取締役の見識を活用することで、一般株主の利益を確保するとともに、事業執行における意思決定の質を高めています。経営陣の選任については、株主の意向をよりの確に反映させるため、任期を1年としています。

また、迅速な意思決定と業務執行を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会は「経営戦略の立案

と業務執行の監督」に、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整えています。

監査役会は4名で構成されており、うち3名は独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する社外監査役です。各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役等からの業務執行状況の聴取、内部監査部門との積極的な情報交換等を行います。こうした活動を通じて取締役の職務の執行を監査しています。このほか、会計監査人とも積極的に情報交換を行い、会計監査における緊密な連携を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2016年7月16日現在)



企業統治の強化

当社の社外取締役および社外監査役は、全員が当社から独立しています。当社において独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいい、当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断しています。これらの基本的な考え方を踏まえ、金融商品取引所が定める独立性基準を当社の社外役員の独立性基準としています。

指名・報酬委員会

主な審議項目

- 当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の指名に関する基本方針・基準
- 当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の選任議案の内容
- 当社および各主要事業会社の役員等の報酬に関する基本方針・基準
- 当社の役員等（監査役を除く）および各主要事業会社の代表取締役の報酬等の内容等

社外取締役および社外監査役は、取締役会のほかに代表取締役および取締役等とのミーティングを随時行い、企業経営やコーポレート・ガバナンスなどについての意見交換を行っています。また、当社は社外取締役および社外監査役について、その職務を補助する使用人を置き、その他の取締役および監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能とするサポート体制を確立しています。

また2016年3月には、取締役会の監督機能を一層向上させ、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を図るため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しました。同委員会における主な審議項目および構成は以下の通りです。

構成

委員長：伊藤 邦雄（独立社外取締役）
委員：井阪 隆一、後藤 克弘（社内取締役2名）
伊藤 邦雄、米村 敏朗（独立社外取締役2名）
オブザーバー：江口 雅夫（社内監査役）、藤沼 亜起（社外監査役）
※ 委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定。
※ 委員会における決定は出席委員の過半数によるものとし、賛否同数の場合は委員長が決定。

さらに、コーポレート・ガバナンスを組織面から強化するため、代表取締役の下に「CSR統括委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報管理委員会」「グループシナジー委員会」を

設置しています。各委員会の概要は以下の通りです。それぞれの委員会は事業会社と協力しながら、グループ方針の決定および浸透を図っています。

各種委員会の役割

CSR統括委員会

「セブン&アイHLDGS.企業行動指針」の遵守と、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献し、社会とグループの持続的成長を目指すことを目的に活動しています。この目的を達成するために、委員会の傘下に「企業行動部会」「消費者・公正取引部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設置し、各部会においてグループの事業特性を考慮して取り組むべき主要課題に優先順位をつけ、課題解決策を立案・実行しています。

リスクマネジメント委員会

事業の継続を脅かし、持続的成長の妨げになるすべての事象をリスクとして認識し、包括的かつ統合的なリスク管理の強化に努めています。

情報管理委員会

情報管理上の課題を統括することを目的に活動しています。

グループシナジー委員会

グループ共通のテーマを検討する部会で構成されています。例えば、各事業会社が培ってきた「商品開発」「プロモーション」等のノウハウを共有し、プライベートブランド「セブンプレミアム」に代表される安全・安心かつ便利で高品質な商品・サービスを生み出しています。また、グループのスケールメリットを活かした、商材・資材・備品等の共同購買によるコストダウンにも取り組んでいます。

2016年2月期の取締役会および 監査役会における発言状況

社外取締役については、スコット・トレバー・デイヴィス氏は主に経営管理およびCSRの見地から、月尾嘉男氏は主にメディア政策の見地から、伊藤邦雄氏は主に会計学および経営学の見地から、米村敏朗氏は主に危機管理的見地から

意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。

社外監査役については、鈴木洋子氏は主に法律見地から、藤沼亜起氏は主に財務・会計の専門見地から、ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、適宜質問し、意見を述べています。

社外取締役および社外監査役の2016年2月期の取締役会および監査役会における出席状況

社外取締役

氏名	社外における主たる職業	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況
スコット・トレバー・デイヴィス	学者	・立教大学経営学部国際経営学科教授 ・株式会社ブリヂストン社外取締役 ・損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社社外取締役	14回中14回
月尾 嘉男	学者	・株式会社月尾研究機構代表取締役	14回中12回
伊藤 邦雄	学者	・一橋大学大学院商学研究科特任教授 ・曙ブレーキ工業株式会社社外取締役 ・住友化学株式会社社外取締役 ・小林製薬株式会社社外取締役 ・東レ株式会社社外取締役	14回中12回
米村 敏朗	社外取締役	・ユニゾホールディングス株式会社社外取締役	14回中13回

社外監査役

氏名	社外における主たる職業	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
鈴木 洋子	弁護士	14回中14回	22回中22回
藤沼 亜起	公認会計士	14回中13回	22回中20回
ルディー和子	学者	14回中14回	22回中20回

役員報酬に関する基本的な考え方

当社の取締役および監査役の報酬は、業績や企業価値との連動を重視しています。中長期的に継続した業績向上と

企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高めるとともに、業務執行の適切な監督・監査によるコーポレート・ガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とします。

役員報酬枠

取締役・監査役の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

- 取締役：年額10億円以内（使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない）
当該報酬枠の範囲内で付与される、取締役に対する株式報酬型ストック・オプション新株予約権の発行価額総額の限度額：年額2億円
- 監査役：年額1億円以内

取締役の報酬

- 取締役報酬体系
取締役の報酬は、月額固定報酬と業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）を基本構成要素とし、各役職に応じた報酬体系とします。
業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみで構成し、業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）は支給しません。
- 取締役報酬の決定方法
取締役の報酬額は、指名・報酬委員会の審議を通じ、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価に基づき決定します。

監査役の報酬

● 監査役報酬体系

監査役の報酬は、監査役の経営に対する独立性の一層の強化を重視し、月額固定報酬のみとし、業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）は支給しません。

● 監査役報酬の決定方法

監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

取締役および監査役の報酬等の額（2016年2月期）

役員区分	対象となる役員の員数 (名)	報酬額の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			固定報酬	業績変動報酬	
				賞与	株式報酬型 ストック・オプション報酬
取締役（社外取締役を除く）	12	417	204	63	149
社外取締役	4	46	46	—	—
監査役（社外監査役を除く）	3	34	34	—	—
社外監査役	3	33	33	—	—

※1 上記には、2015年5月28日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任された取締役1名と監査役1名を含んでおります。

※2 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。

※3 株式報酬型ストック・オプション報酬は、取締役（社外取締役を除く）8名に対するものです。

内部統制システムの強化

当社では内部統制の目的である「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動における法令の遵守」「資産の適正な保全」という4つの要件を達成するため、内部統制システムの充実を図ってきました。

2006年5月の会社法施行に伴い、「内部統制システムに関する基本方針」を取締役会で決議し、各種規程の整備やリスク管理状況の確認を実施しています。

2009年2月には、金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度導入への対応の一環として、「財務報告に係わる内部統制の構築規程」および「財務報告に係わる内部統制の評価規程」を制定しました。これらの規程に基づき、2009年3月に監査室に内部統制評価担当を配置し、当社グループ全体の「財務報告に係る内部統制評価」を実施しています。

このような制度面での充実に加え「内部統制ハンドブック」を作成し、当社グループの従業員に対して内部統制の目的および重要性の理解浸透に努めています。

また、2015年5月の会社法および会社法施行規則の改正に伴い、当社および子会社から成る企業集団における業

務の適正を確保するための体制を整備するとともに、監査を支える体制等に関する規程の充実・具体化を図りました。

コンプライアンス

当社グループの各事業会社では、企業行動委員会を設置し、従業員への「セブン&アイHLDGS.企業行動指針」の周知と法令遵守の徹底に努めています。「セブン&アイHLDGS.企業行動指針」は、グループの事業領域およびグループを取り巻く環境の変化に合わせて、2011年9月に改定するとともに、「行動指針のガイドライン」を各事業会社ごとに策定し、従業員がどう行動すべきか定めています。また各社企業行動委員会の責任者は「セブン&アイHLDGS.企業行動部会」に参加し、グループとしての方向性や認識の統一を図るとともに、効果的な取り組みについて共有しています。さらに各社企業行動委員会では、各社内の従業員向けヘルプラインに加え、社外の第三者機関に設置した国内連結子会社全従業員向け「グループ共通ヘルプライン」からの相談内容を分析・検証し、本指針に反する行為の抑制や防止・問題解決のための対応など職場環境の改善に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役（2016年7月16日現在）



P54 後列左から江口、ルディー、藤沼、伊藤（邦）、デヴィス、大高
前列左から古屋、清水、伊藤（順）、井阪

井阪 隆一

代表取締役 社長

後藤 克弘

代表取締役 副社長

伊藤 順朗

取締役 執行役員

高橋 邦夫

取締役 執行役員

清水 明彦

取締役 執行役員

鈴木 康弘

取締役 執行役員

古屋 一樹

取締役

安齋 隆

取締役

大高 善興

取締役

ジョセフ・マイケル・デビント

取締役



P55 後列左からデビント、月尾、米村、鈴木（洋）
前列左から後藤、高橋、鈴木（康）、安齋

スコット・トレバー・デイヴィス
社外取締役

月尾 嘉男
社外取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

米村 敏朗
社外取締役

江口 雅夫
常勤監査役

鈴木 洋子
社外監査役

藤沼 亜起
社外監査役

ルディー 和子
社外監査役

連結貸借対照表

(株) セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社
2016年2月29日及び2015年2月28日

資産の部	百万円		千米ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
流動資産			
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,147,086	¥ 1,000,762	\$ 10,062,157
売上債券他:			
受取手形及び売掛金	354,554	340,792	3,110,122
営業貸付金	86,877	71,198	762,078
加盟店及びその他	136,416	122,175	1,196,631
貸倒引当金	(5,404)	(5,361)	(47,403)
	572,443	528,805	5,021,429
たな卸資産	212,187	212,168	1,861,289
ATM仮払金	91,725	166,686	804,605
繰延税金資産	38,866	41,499	340,929
前払費用及びその他の流動資産	187,656	183,262	1,646,105
流動資産合計	2,249,966	2,133,185	19,736,543
固定資産	3,767,902	3,587,129	33,051,771
減価償却累計額	(1,795,547)	(1,710,187)	(15,750,412)
	1,972,355	1,876,941	17,301,359
無形固定資産			
のれん	313,667	297,233	2,751,464
ソフトウェア及びその他	232,003	209,770	2,035,114
	545,670	507,004	4,786,578
投資その他の資産			
投資有価証券	141,371	168,738	1,240,096
長期貸付金	15,795	16,361	138,552
長期差入保証金	395,979	401,206	3,473,500
退職給付に係る資産	26,059	40,889	228,587
繰延税金資産	27,636	28,382	242,421
その他	71,201	66,980	624,570
貸倒引当金	(4,345)	(4,984)	(38,114)
	673,697	717,574	5,909,622
資産合計	¥ 5,441,691	¥ 5,234,705	\$ 47,734,131

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
流動負債			
短期借入金	¥ 130,782	¥ 130,780	\$ 1,147,210
一年以内返済予定の長期借入金	159,862	146,509	1,402,298
仕入債務他:			
支払手形及び買掛金	251,403	261,746	2,205,289
加盟店に係る買掛金	162,179	150,758	1,422,622
その他	191,577	176,920	1,680,500
	605,159	589,425	5,308,412
未払費用	108,696	104,284	953,473
未払法人税等	44,744	42,979	392,491
預り金	157,530	149,610	1,381,842
ATM仮受金	48,366	66,977	424,263
銀行業における預金	518,127	475,209	4,544,973
賞与引当金	13,432	12,893	117,824
販売促進引当金	21,530	20,408	188,859
商品券回収損引当金	2,063	2,532	18,096
返品調整引当金	142	188	1,245
その他	70,463	84,993	618,096
流動負債合計	1,880,903	1,826,791	16,499,149
長期借入金	789,642	719,066	6,926,684
役員退職慰労引当金	2,010	2,060	17,631
退職給付に係る負債	8,564	8,669	75,122
繰延税金負債	64,859	63,536	568,938
長期預り金	56,574	56,779	496,263
資産除去債務	72,034	67,068	631,877
その他の負債	61,918	59,817	543,140
負債合計	2,936,508	2,803,788	25,758,842
株主資本			
資本金	50,000	50,000	438,596
資本剰余金	527,474	527,470	4,626,964
利益剰余金	1,717,771	1,622,090	15,068,166
自己株式	(5,688)	(5,883)	(49,894)
	2,289,557	2,193,677	20,083,833
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	20,655	21,571	181,184
繰延ヘッジ損益	33	557	289
為替換算調整勘定	70,927	80,342	622,166
退職給付に係る調整累計額	(8,900)	3,512	(78,070)
その他の包括利益累計額合計	82,716	105,985	725,578
新株予約権	2,995	2,427	26,271
少数株主持分	129,912	128,827	1,139,578
純資産合計	2,505,182	2,430,917	21,975,280
負債純資産合計	¥5,441,691	¥5,234,705	\$47,734,131

連結損益計算書

(株) セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社

2015年3月1日～2016年2月29日及び2014年3月1日～2015年2月28日

	百万円		千円ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
営業収益			
売上高.....	¥4,892,133	¥4,996,619	\$42,913,447
営業収入	1,153,571	1,042,329	10,119,043
	6,045,704	6,038,948	53,032,491
経費			
売上原価	3,803,968	3,926,210	33,368,140
販売費及び一般管理費合計.....	1,889,415	1,769,405	16,573,815
	5,693,383	5,695,616	49,941,956
営業利益	352,320	343,331	3,090,526
営業外収益(費用)及び特別利益(損失)			
受取利息及び受取配当金.....	6,360	6,865	55,789
支払利息及び社債利息	(9,559)	(9,353)	(83,850)
持分法による投資損益.....	1,958	(362)	17,175
為替差損	(922)	(267)	(8,087)
減損損失	(22,691)	(15,220)	(199,043)
固定資産売却益.....	2,171	2,702	19,043
固定資産廃棄損.....	(11,557)	(13,349)	(101,377)
受取補償金	2,849	686	24,991
段階取得に係る差益.....	-	763	-
消費税率変更に伴う費用	-	(2,028)	-
事業構造改革費用	(10,695)	-	(93,815)
その他(純額)	(6,457)	(3,573)	(56,640)
	(48,544)	(33,136)	(425,824)
税金等調整前当期純利益	303,775	310,195	2,664,692
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	124,031	123,421	1,087,991
法人税等調整額.....	11,062	4,222	97,035
	135,093	127,643	1,185,026
少数株主損益調整前当期純利益.....	168,681	182,551	1,479,657
少数株主利益	7,751	9,572	67,991
当期純利益	¥ 160,930	¥ 172,979	\$ 1,411,666

	円		米ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
1株当たり情報			
1株当たり当期純利益.....	¥182.02	¥195.66	\$1.59
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	181.84	195.48	1.59
配当金.....	85.00	73.00	0.74

連結包括利益計算書

(株) セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社

2015年3月1日～2016年2月29日及び2014年3月1日～2015年2月28日

	百万円		千米ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
少数株主損益調整前当期純利益	¥168,681	¥182,551	\$1,479,657
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(974)	11,020	(8,543)
繰延ヘッジ損益	(1,029)	1,132	(9,026)
為替換算調整勘定	(9,701)	77,684	(85,096)
退職給付に係る調整額	(12,318)	—	(108,052)
持分法適用会社に対する持分相当額	(54)	192	(473)
その他の包括利益合計	(24,077)	90,030	(211,201)
包括利益	¥144,603	¥272,582	\$1,268,447
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥137,661	¥261,001	\$1,207,552
少数株主に係る包括利益	6,942	11,581	60,894

連結株主資本等変動計算書

(株) セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社

2015年3月1日～2016年2月29日及び2014年3月1日～2015年2月28日

	百万円										
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	少数 株主持分	純資産 合計
2014年2月28日											
現在の残高	¥50,000	¥526,850	¥1,511,555	¥(7,109)	¥10,672	¥ (6)	¥ 3,785	¥ -	¥1,944	¥123,866	¥2,221,557
当期純利益			172,979								172,979
米国子会社の米国会計 基準適用に伴う増減			751								751
剰余金の配当			(63,194)								(63,194)
自己株式の取得				(27)							(27)
自己株式の処分		620		1,253							1,873
その他				(0)							(0)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					10,899	564	76,557	3,512	482	4,960	96,978
当期変動額合計	-	620	110,535	1,226	10,899	564	76,557	3,512	482	4,960	209,359
2015年2月28日											
現在の残高	¥50,000	¥527,470	¥1,622,090	¥(5,883)	¥21,571	¥ 557	¥80,342	¥ 3,512	¥2,427	¥128,827	¥2,430,917
会計方針の変更による 累積的影響額			21								21
会計方針の変更を反映した 当期首残高	¥50,000	¥527,470	¥1,622,111	¥(5,883)	¥21,571	¥ 557	¥80,342	¥ 3,512	¥2,427	¥128,827	¥2,430,938
当期純利益			160,930								160,930
剰余金の配当			(66,309)								(66,309)
自己株式の取得				(28)							(28)
自己株式の処分		4		224							228
その他			1,039	(0)							1,038
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					(916)	(523)	(9,414)	(12,413)	567	1,085	(21,615)
当期変動額合計	-	4	95,659	195	(916)	(523)	(9,414)	(12,413)	567	1,085	74,243
2016年2月29日											
現在の残高	¥50,000	¥527,474	¥1,717,771	¥(5,688)	¥20,655	¥ 33	¥70,927	¥ (8,900)	¥2,995	¥129,912	¥2,505,182

	千米ドル										
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
2015年2月28日											
現在の残高	\$438,596	\$4,626,929	\$14,228,859	\$(51,605)	\$189,219	\$ 4,885	\$704,754	\$ 30,807	\$21,289	\$1,130,061	\$21,323,833
会計方針の変更による 累積的影響額			184								184
会計方針の変更を 反映した当期首残高	\$438,596	\$4,626,929	\$14,229,043	\$(51,605)	\$189,219	\$ 4,885	\$704,754	\$ 30,807	\$21,289	\$1,130,061	\$21,324,017
当期純利益			1,411,666								1,411,666
剰余金の配当			(581,657)								(581,657)
自己株式の取得				(245)							(245)
自己株式の処分		35		1,964							2,000
その他			9,114	(0)							9,105
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					(8,035)	(4,587)	(82,578)	(108,885)	4,973	9,517	(189,605)
当期変動額合計	-	35	839,114	1,710	(8,035)	(4,587)	(82,578)	(108,885)	4,973	9,517	651,254
2016年2月29日											
現在の残高	\$438,596	\$4,626,964	\$15,068,166	\$(49,894)	\$181,184	\$ 289	\$622,166	\$ (78,070)	\$26,271	\$1,139,578	\$21,975,280

連結キャッシュ・フロー計算書

(株) セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社

2015年3月1日～2016年2月29日及び2014年3月1日～2015年2月28日

	百万円		千米ドル
	2016年2月期	2015年2月期	2016年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 303,775	¥ 310,195	\$ 2,664,692
減価償却費	195,511	172,237	1,715,008
減損損失	28,800	15,220	252,631
のれん償却額	23,110	18,894	202,719
賞与引当金の増減額	540	(2,030)	4,736
退職給付に係る資産の増減額	(3,685)	(1,664)	(32,324)
受取利息及び受取配当金	(6,360)	(6,865)	(55,789)
支払利息及び社債利息	9,559	9,353	83,850
持分法による投資損益	(1,958)	362	(17,175)
固定資産売却益	(2,171)	(2,702)	(19,043)
固定資産廃棄損	12,068	13,349	105,859
売上債権の増減額	(13,765)	(9,186)	(120,745)
営業貸付金の増減額	(15,678)	(4,968)	(137,526)
たな卸資産の増減額	(141)	(806)	(1,236)
仕入債務の増減額	5,556	19,181	48,736
預り金の増減額	7,433	33,451	65,201
銀行業における借入金の純増減	(1,000)	(9,000)	(8,771)
銀行業における社債の純増減	-	(5,000)	-
銀行業における預金の純増減	42,918	72,146	376,473
銀行業におけるコールマネーの純増減	-	(20,000)	-
ATM未決済資金の純増減	56,349	(39,428)	494,289
その他	(20,686)	5,651	(181,456)
小計	620,176	568,393	5,440,140
利息及び配当金の受取額	4,018	4,067	35,245
利息の支払額	(9,552)	(9,369)	(83,789)
法人税等の支払額	(125,668)	(146,400)	(1,102,350)
営業活動によるキャッシュ・フロー	488,973	416,690	4,289,236
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(304,501)	(276,351)	(2,671,061)
有形固定資産の売却による収入	31,986	12,747	280,578
無形固定資産の取得による支出	(42,937)	(30,551)	(376,640)
投資有価証券の取得による支出	(23,710)	(23,602)	(207,982)
投資有価証券の売却による収入	50,815	54,334	445,745
子会社株式の取得による支出	(56)	(444)	(491)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	(6,373)	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	377	-
差入保証金の差入による支出	(32,219)	(25,789)	(282,622)
差入保証金の回収による収入	35,613	35,163	312,394
預り保証金の受入による収入	2,966	4,571	26,017
預り保証金の返還による支出	(2,637)	(2,346)	(23,131)
事業取得による支出	(48,479)	(909)	(425,254)
定期預金の預入による支出	(13,478)	(28,379)	(118,228)
定期預金の払戻による収入	13,188	20,398	115,684
その他	(2,498)	(3,079)	(21,912)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(335,949)	(270,235)	(2,946,921)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(20)	13,122	(175)
長期借入れによる収入	96,550	88,650	846,929
長期借入金の返済による支出	(70,903)	(97,538)	(621,956)
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	6,114	13,011	53,631
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	(6,114)	(13,011)	(53,631)
社債の発行による収入	119,679	-	1,049,815
社債の償還による支出	(60,000)	-	(526,315)
配当金の支払額	(66,289)	(63,150)	(581,482)
少数株主からの払込みによる収入	-	26	-
少数株主への配当金の支払額	(5,792)	(5,627)	(50,807)
その他	(15,536)	(14,966)	(136,280)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,312)	(79,482)	(20,280)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,880)	12,422	(34,035)
現金及び現金同等物の増減額	146,830	79,395	1,287,982
現金及び現金同等物の期首残高	1,000,762	921,432	8,778,614
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(506)	(65)	(4,438)
現金及び現金同等物の期末残高	¥1,147,086	¥1,000,762	\$10,062,157

株式・格付情報

(2016年2月末現在)

本店所在地

〒102-8452 東京都千代田区二番町8番地8
Tel: 03-6238-3000 (代表)
URL: <http://www.7andi.com>

設立

2005年9月1日

従業員数

53,993名 (連結)
545名 (単体)

資本金

500億円

発行済株式総数

886,441,983 株

株主数

82,406名

上場取引所

東京証券取引所市場第一部

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

毎年5月

会計監査人

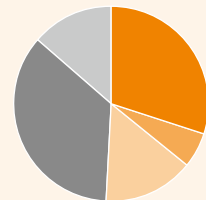
有限責任 あずさ監査法人

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤興業株式会社	68,901	7.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	45,305	5.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	41,978	4.7
ジェービー モルガン チェース バンク 380055	23,199	2.6
日本生命保険相互会社	17,664	2.0
伊藤雅俊	16,799	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
野村證券株式会社	13,785	1.6
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	12,267	1.4
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン SAVVY 10	11,466	1.3

所有者別株式分布状況

金融機関	30.2%
金融商品取引業者	5.9%
その他の法人	14.9%
外国法人等	35.5%
個人・その他	13.6%

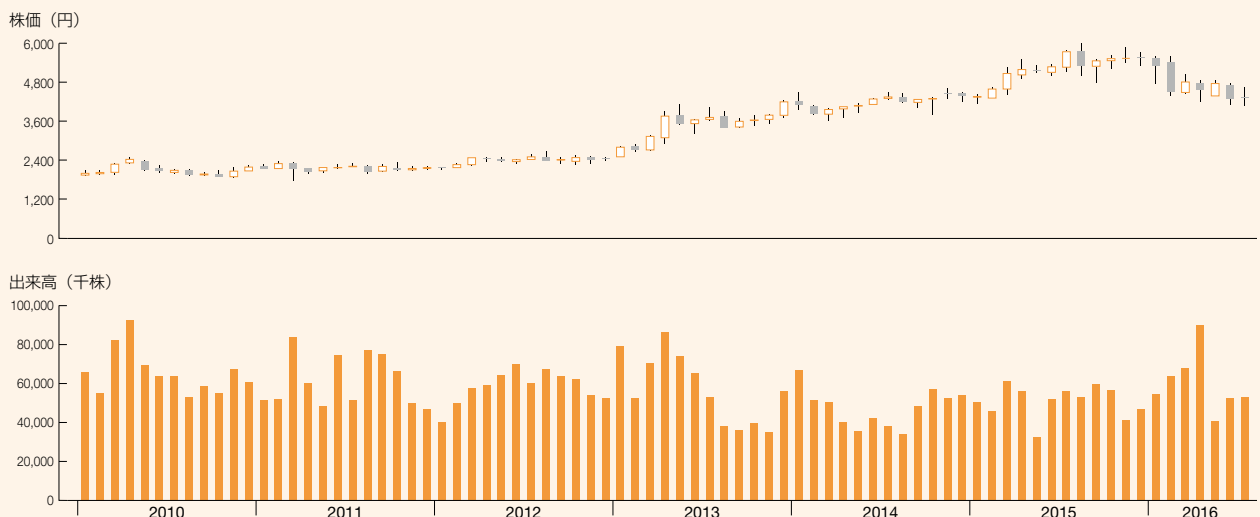


格付情報 (2016年6月30日現在)

		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	AA-	A1	AA	AA+
セブン-イレブン・ジャパン	長期	AA-			AA+
	短期*	A-1+	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期	AA-	Baa1		
セブン銀行	長期	A+		AA	

*セブン-イレブン・ジャパンの短期格付は7-Eleven, Inc. のCPプログラムの保証格付 (2006年1月より)

株価・出来高推移 (東京証券取引所)





株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

<http://www.7andi.com>



責任ある管理がされた森林からの材を含むFSC®認証紙を使用しています。



揮発性有機化合物の発生が少ない植物油インキを使用しています。



有害廃液を出さない水なし印刷方式を採用しています。

0001-1608-3000
Printed in Japan